



Złożenie pracy online:

2013-03-28 22:51:11

Kod pracy:

9477

Sandra Kabiljagić
(nr albumu: 20337*Z/SUM)

Praca magisterska

Strategia rozwoju Totalizatora Sportowego Sp. z o.o.

Development Strategy for Totalizator Sportowy Sp. z o.o.

Wydział: Nauk Społecznych i Informatyki

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie strategiczne

Promotor: dr Piotr Czarnecki

*Składam serdeczne podziękowania
Panu Doktorowi Piotrowi Czarneckiemu
za pomoc i konsultację
przy pisaniu niniejszej pracy*

Abstrakt

Czy w dzisiejszym otoczeniu biznesowym jakakolwiek firma miałaby szanse na skuteczne konkutowanie i rozwój, nie posiadając wiedzy na temat swoich mocnych, a także słabych stron oraz nie wykorzystując pojawiających się szans, przy jednoczesnym omijaniu zagrożeń rynkowych? Być może na początku przygody towarzyszyłoby jej szczęście, jednak myśląc poważnie o swojej silnej pozycji na rynku, bez wspomnianej wiedzy, szybko stałaby się zapomnianym wydarzeniem. Niniejsza praca pt. „Strategia rozwoju Totalizatora Sportowego” pokazuje istotę i znaczenie tej wiedzy dla Spółki w kontekście jej dalszych planów rozwoju, jak i wyznaczania odpowiedniej strategii działania. W oparciu o różnorodne analizy strategiczne (PEST, pięcioczynnikowa analiza M. Portera, kluczowe czynniki sukcesu, SWOT, TOWS/SWOT), został osiągnięty cel pracy, jakim było zaproponowanie odpowiedniej strategii rozwoju i ukazanie jednego kierunku strategicznego na drodze do sukcesu. Jednak, droga do osiągnięcia tego celu nie jest prosta, ponieważ nie tylko zawiera w sobie spektrum wątków analitycznych, ale wymaga uczciwego i odważnego przyznania się do słabości w organizacji, a następnie do przezwyciężenia ich. Pozostaje nadzieja, że Spółce Totalizator Sportowy to się uda. Wnioski ostateczne można zakwalifikować jako obiecujące. Przed Spółką rysuje się szeroka droga rozwoju, pod warunkiem że wykorzysta ona w sposób maksymalny synergii pomiędzy swoimi silnymi stronami a szansami, jakie oferuje otoczenie. Kierunki rozwoju powinny obejmować zarówno obszar organiczny, jak i zewnętrzny.

Słowa kluczowe: strategia, rozwój, rynek, organizacja, analiza, zarządzanie, sektor, metoda, czynnik.

Abstract

Would any company be able to effectively compete and develop, in today's business environment, without having knowledge about its strengths and weaknesses and without being able to take advantage of the market opportunity and avoid threats? Perhaps on beginning of its adventure that kind of company would be accompanied by luck, but without the proper knowledge that allows the company to think seriously about its position in the market, would be quickly forgotten. Presented work titled „Totalizator Sportowy Strategy Development” introduces into the essence and importance of that kind of knowledge for the company in the context of its further development plans and appropriate operating strategy. The purpose of the work, which is the propose of adequate strategy development on the chosen strategic direction on the company way to succeed, was based on various strategic

analysis, such as: PEST analysis, Porter five forces analysis, Critical success factors, SWOT analysis and TOWS/SWOT analysis. However, the way to achieve this purpose is not that easy, as it does not only contains a range of analysis, but it requires an honest and courageous recognition of organization weaknesses and overcoming them. It remains to hope that Totalizator Sportowy will succeed in that matter. Final conclusions could be classified as encouraging. If the company takes the advantage of the synergy between its strengths and opportunities in the market, then it will find itself on the extensive development road ahead. Strategic trends should cover both organic and external area of development.

Key words: strategy, development, market, organization, analysis, management, sector, method, factor.

Spis treści

Wstęp	6
Rozdział I – Podstawy zarządzania strategicznego – aspekt teoretyczny	8
1.1 Źródła i kierunki rozwoju zarządzania strategicznego.....	8
1.1.1 Wyzwania globalne.....	12
1.2 Koncepcje formułowania strategii zarządzania.....	20
1.3. Miejsce i rola analizy strategicznej.....	30
1.4. Podstawowe typologie strategii zarządzania.....	36
Rozdział II – Narzędzia formułowania strategii przedsiębiorstwa	42
2.1. Przegląd metod.....	42
2.2. Metoda scenariuszowa.....	66
2.3. Analiza pięcioczynnikowa Portera.....	71
2.4. Kluczowe czynniki sukcesu.....	77
2.5. Analiza SWOT.....	80
Rozdział III – Prezentacja sytuacji i stanu ekonomiczno-organizacyjnego w Spółce Totalizator Sportowy Sp. z o. o.	86
3.1. Koncepcja metodyczna badań.....	86
3.2. Ogólna charakterystyka Spółki.....	88
3.3. Stan ekonomiczno-organizacyjny oraz kadrowy Spółki.....	95
Rozdział IV - Diagnoza stanu Spółki oraz wybór strategii rozwoju Totalizatora Sportowego Sp. z o. o.	106
4.1. Analiza szans i zagrożeń.....	106
4.2. Analiza silnych i słabych stron.....	142
4.3. Określenie pozycji strategicznej przedsiębiorstwa.....	147
4.4. Proponowana strategia działania.....	151
Zakończenie	165
Spis tabel i rysunków	167
Spis literatury i źródeł internetowych	170

Wstęp

Motywacją do niniejszego opracowania była chęć przyjrzenia się narodowemu monopolistom, Spółce Totalizator Sportowy, funkcjonującej na rynku hazardowym w segmencie gier liczbowych i loterii pieniężnych, w zakresie jej zasobów, pozycji na rynku i potencjału rozwoju. Totalizator Sportowy jest dość specyficzną firmą, którą obowiązują inne, bardziej przyjazne reguły gry wynikające z aspektów prawnych, regulujących rynek hazardowy w Polsce, zatem interesująca wydaje się być ocena, czy Spółka wykorzystuje tę dość istotną przewagę na swoją korzyść. Ponadto, sektor hazardowy, w którym Spółka funkcjonuje, nie doczekał się dotąd spójnej, syntetycznej oceny swojego poziomu atrakcyjności ze wszystkimi aspektami różnorodności segmentów funkcjonujących w jego obszarze, jak i uwarunkowań zewnętrznych. Podczas pisania niniejszego opracowania, autor będzie miał możliwość i szanse zderzenia wniosków z wiedzy wynikającej z wieloletniego doświadczenia menedżerskiego w branży hazardowej, jak i z wiedzy teoretycznej zdobytej podczas studiów, co razem daje szanse na podjęcie odpowiednich decyzji, dotyczących doboru trafnych narzędzi badawczych, a także zwiększy szanse na konstruktywne wnioski. Wszystkie wspomniane wątki razem zainspirowały powstanie niniejszej pracy.

Celem pracy jest zaprezentowanie potencjalnych możliwości rozwoju Spółki Totalizator Sportowy i zaproponowanie odpowiedniej strategii działania, poprzez zastosowanie różnorodnych działań strategicznych popartych wnikliwymi analizami, zarówno rynku, jak i sytuacji finansowej samej firmy oraz ukazanie jednego z kilku możliwych kierunków rozwoju na drodze do sukcesu. Osiągnięcie tego celu będzie poprzedzone postawieniem tzw. diagnozy stanu Spółki oraz określeniem jej pozycji strategicznej, która zostanie zdefiniowana za pomocą konfrontacji jej sił i słabości z zagrożeniami i szansami, jakie stwarza otoczenie. Przyjęcie odpowiedniego wariantu działania i właściwych kierunków rozwoju, powstanie w wyniku badania synergii występujących pomiędzy czynnikami wewnątrz firmy i w jej otoczeniu. W pracy zostaną zaprezentowane różne podejścia i metody formułowania oraz realizacji strategii, możliwości rozwoju Spółki w określonych warunkach rynkowych, tak aby pokazać całą złożoność i współzależność problematyki zarządzania strategicznego.

Niniejsza praca składa się z czterech rozdziałów. W rozdziale pierwszym, obejmującym aspekt teoretyczny, na podstawie analizy wybranych pozycji literatury, zostaną przedstawione źródła i rozwój zarządzania strategicznego, koncepcje formułowania strategii zarządzania, określona zostanie rola i miejsce analizy strategicznej, jak i podstawowe

typologie zarządzania strategicznego. Z racji znaczącego rozwoju i rozpowszechnienia nowych technologii oraz globalnego rozwoju przedsiębiorstw i gospodarek, osobne miejsce zostanie poświęcone omówieniu etapów opracowania globalnej strategii i w związku z tym sukcesów lub porażek, jakie mogą doznać firmy stosujące strategie globalne. Poruszone zostaną również nowoczesne sposoby walki konkurencyjnej, takie jak alianse strategiczne, fuzje i przejęcia oraz metody obniżające koszty w organizacji. Znaczącym celem będzie jednak pokazanie braku jednoznaczności w tym, co może być dobrym lub złym rozwiązaniem dla organizacji, szczególnie kiedy z widoku traci się sens, dla którego konkretna firma istnieje. W rozdziale drugim zostaną zaproponowane narzędzia (metody), za pomocą których formułuje się strategię przedsiębiorstwa w trzech obszarach jego istnienia, jakimi są: makrootoczenie, otoczenie sektora oraz samo przedsiębiorstwo. Zaprezentowanych zostanie większość znanych metod, a największa uwaga będzie poświęcona różnym wariantom analizy PEST w kontekście makrootoczenia, pięciu siłom M. Portera w kontekście otoczenia sektorowego i metodzie kluczowych czynników sukcesu, dotyczących samej organizacji. Właśnie te trzy metody zostaną wybrane do analizy strategicznej Totalizatora Sportowego, a w kolejnym etapie za pomocą analizy SWOT i TOWS/SWOT, skonfrontowane ze sobą wyniki tychże analiz, w celu wyciągnięcia wniosków na temat pozycji strategicznej organizacji i wyznaczenia odpowiedniej strategii. W rozdziale trzecim zaprezentowana zostanie metodologia badań oraz źródła zbierania informacji, zarówno tych dotyczących otoczenia, jak i samej Spółki. Następnie będzie możliwość zapoznania się z ogólną charakterystyką Totalizatora Sportowego przy czym, oprócz informacji i spektrum danych z czasów obecnych, ciekawe będzie spojrzenie na wątek historyczny i syntetyczny przekrój pokazujące ewolucję marki, produktów i najważniejszych zdarzeń charakteryzujących blisko siedem dziesięcioleci istnienia Spółki. Ostatni rozdział będzie poświęcony badaniom analitycznym, a w szczególności podejściem konfrontującym siły i słabości organizacji z szansami i zagrożeniami w otoczeniu. Na podstawie wyników analiz powstaną konstruktywne wnioski, które wskażą nie tylko standardowe kierunki realizowania strategii, ale i precyzyjnie zinterpretują możliwości wykorzystania potencjału Spółki w relacji do szans i zagrożeń na rynku, za pomocą połączenia dwóch komplementarnych podejść do organizacji (z zewnątrz do wewnątrz i od wewnątrz do zewnątrz). Ostatni rozdział zakończony zostanie propozycją odpowiedniej strategii rozwoju dla Spółki, ze skierowaniem uwagi na konkretny obszar/y, w kontekście zarówno organicznym, jak i zewnętrznym, wykorzystując największe jej siły, a także wskazaniem sposobów wzmocnienia obszarów słabszych, nawet jeśli nie będą one miały krytycznego wpływu na realizację zaproponowanej strategii.

ROZDZIAŁ I

PODSTAWY ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO – ASPEKT TEORETYCZNY

1.1 Źródła i rozwój zarządzania strategicznego

Zanim zostanie przedstawiona ewolucja zarządzania strategicznego, warto by odpowiedzieć na pytanie, z jakich źródeł pochodzi strategia i wstępnie ją zdefiniować. Pochodzenie słowa „strategia” wywodzi się z języka greckiego, w którym oznacza „dowództwo”. Okazuje się, iż z koncepcjami strategii mamy okazję zapoznać się w dziele „Sztuka wojny” napisanym przez Sun Tzu. I choć niektórzy przypisują tę księgę Sun Wu, który działał począwszy od 512 r. p.n.e. do końca szóstego wieku p.n.e., istotny jest fakt, iż dzieło zawiera koncepcje strategiczne i reguły taktyczne. Wywnioskować z niej można, iż strategię biznesową i wojskową mają wiele wspólnych, ponadczasowych mianowników i zasad. W szczególności decyzje strategiczne w obu przypadkach, posiadają takie wspólne cechy, jak:

1. ważność (istotność),
2. duże zaangażowanie zasobów,
3. są trudno odwracalne.¹

Zasadnicza różnica polega jednak na celach biznesowych i wojennych. Cele wojenne przeważnie zostają spełnione, kiedy przeciwnik jest zniszczony, w odróżnieniu od biznesu, w którym, nawet ostro konkurując, staramy się współzyskować.

Odchodząc od retoryki wojennej, współczesna strategia powinna być zdefiniowana jako określony długofalowy kierunek i zakres działalności, z odpowiednią i efektywną konfiguracją zasobów (kompetencji), dzięki którym organizacja osiąga przewagę nad swoimi konkurentami, w dynamicznym otoczeniu, w celu spełnienia oczekiwań właścicieli.

Zarządzanie strategiczne ewoluuje i nadal rozwija się w wyniku raczej praktycznych trudności, jakich doświadczają menedżerowie, zarządzający między innymi coraz bardziej skomplikowanymi strukturami w zmieniającym się otoczeniu, chcący lepiej koordynować swoje decyzje i lepiej sprawować kontrolę w swoich firmach, aniżeli w wyniku rozwoju teorii zarządzania.

W połowie minionego stulecia, zarządzanie sprowadzono do planowania finansowego (budżetowania), które polegało na formułowaniu rocznych planów, uniemożliwiających

¹ R.M. Grant, Współczesna analiza strategii, Wolters Kluwer, Polska 2011, s.26.

rozwój firm na dłuższą metę. Menedżerowie mogli wprowadzić kontrolować np. efektywność inwestycji, jednak horyzont czasu pozostawał krótki i uniemożliwiał rzeczywisty długoterminowy rozwój firm. W związku z powyższym, kolejny etap rozwoju zarządzania (rozpoczynający się na przełomie lat 50. i 60. ubiegłego stulecia) charakteryzował się planowaniem długoterminowym, w firmach powstawały wieloletnie budżety i nawet średnioterminowe prognozy ekonomiczne. Spodziewano się, iż np. zostaną osiągnięte efekty synergii dzięki wprowadzeniu strategii dywersyfikacji. Do 1965 r. większość dużych firm amerykańskich i europejskich utworzyło działy planowania rozwoju.² Ten rozdział w historii zarządzania można by nazwać przewidywaniem przyszłości.

W wyniku braku osiągnięcia ww. efektów, wraz z kryzysami naftowymi (w 1974 r. i 1979 r.) wiara w dalekosiężne planowanie musiała zostać poddana weryfikacji. Z powodu dużych wahań na rynkach, niewiele firm mogło planować swoją przyszłość na dłużej. W związku z tym firmy zaczęły się zastanawiać, jak maksymalnie wykorzystać potencjał rentowności w otoczeniu konkurencyjnym, a planowanie długofalowe przeszło na drugi plan. Zaczęto badać różnicę pomiędzy rentownością firm i sektorów, w którym działają, w wyniku czego pojawiła się metoda mierząca wpływ strategii rynkowej na zyski firm (PIMS – *profit impact of market strategy*)³. Etap ten można by zdefiniować jako etap myślenia strategicznego.

W kolejnym etapie (lata 90. zeszłego stulecia) uwaga przesunęła się z zewnątrz do wewnątrz organizacji. Zaczęto podkreślać znaczenie motywacji, systemu wartości, zasobów w firmie, etc. Słowem, to organizacja ze swoimi zasobami i umiejętnościami miała stać się głównym źródłem przewagi konkurencyjnej, organizacja zorientowana strategicznie zdolna do strategicznego myślenia. Uważano, iż droga do sukcesu prowadzi poprzez inność w poszukiwaniu okazji rynkowych, w działaniu, a wszystko w oparciu o zasoby organizacji. Zarządzanie strategiczne zaczyna przypominać kreowanie przyszłości.

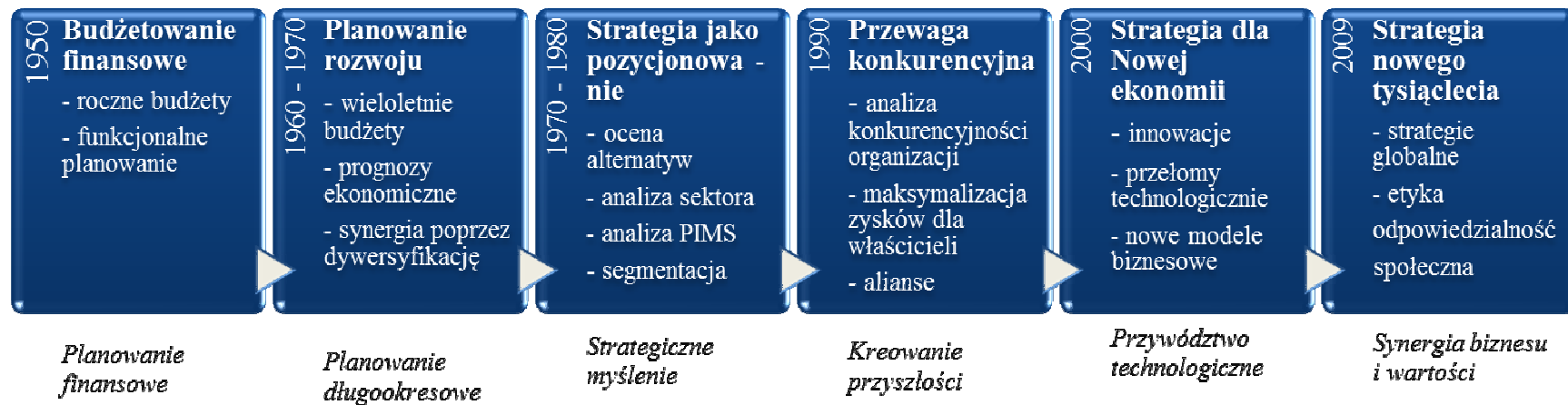
Początek XXI wieku charakteryzuje się innowacjami technologicznymi. Technologia wpływa praktycznie na każdą dziedzinę gospodarki i na kształt sektorów. Rodzą się nowe, innowacyjne strategie, nowe modele biznesowe, etc. Pomimo pęknięcia tzw. bańki technologicznej w tym czasie, ta tzw. gospodarka nowej wiedzy nie wymagała konstrukcji zasad strategii od nowa, a technologia nadal ma olbrzymie znaczenie na kształt sektorów.

² R.M. Grant, *Współczesna...*, op. cit., s.28.

³ R.D. Buzzell, B.T. Gale, *The PIMS Principles*, Free Press, New York 1987, cyt. za R.M. Grant, *Współczesna...*, op. cit., s.27.

Kryzysy (recesja z lat 2008–2009) jednak skłaniają organizacje do bardziej elastycznego spojrzenia na biznes. Permanentna konkurencja powoduje, iż raczej odchodzi się od budowy długotrwałej przewagi konkurencyjnej i idzie w kierunku elastyczności i zdolności organizacji do szybkiego dostosowania się do zmian. Strategia w nowym tysiącleciu będzie raczej oparta na strategiach globalnych, na tworzeniu strategicznych aliansów, dzięki którym zdolność do „przetasowania” zasobów i umiejętności będzie wysoka.⁴ Na rysunku nr 1.1 zaprezentowano ewolucję zarządzania od połowy minionego stulecia.

⁴ R.M. Grant, Współczesna..., op. cit., s.30-31.



Rys 1.1. Ewolucja zarządzania strategicznego, opracowanie własne (Źródło: R.M. Grant, Współczesna..., op.cit., s.32.)

1.1.1 Wyzwania globalne

Dziedzinę zarządzania strategicznego cechował znaczący rozwój w ostatnich latach. Szczególnie ostatnia dekada XX w., a także początek XXI w. dostarczyły sporo nowych rozwiązań i kierunków badań, a wszystko to za sprawą zmieniających się warunków działania przedsiębiorstw, zarówno tych wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Znaczącą rolę odegrał również rozwój innych gałęzi i dyscyplin, które ściśle związane są z zarządzaniem strategicznym, w tym w szczególności rozwój teorii organizacji i zarządzania (zastosowanie podejścia sytuacyjnego, koncepcji gry organizacyjnej oraz równowagi organizacyjnej), rozwój teorii konkurencji (w tym teoria relacyjna i hiperkonkurencji), a także bardzo istotny rozwój marketingu, ze szczególnym naciskiem na marketing relacji i zarządzanie wartością klienta.⁵

Znaczący rozwój i rozpowszechnienie nowych technologii informacyjnych, takich jak Internet i intranet oraz rozwój globalizacji przedsiębiorstw i gospodarki w bardzo istotny sposób wpłynęły na zmianę ich warunków działania. Nowa rzeczywistość daje całkowicie odmienne możliwości ekspansji przedsiębiorstw, również małych i średnich, a także warunki do zastosowania coraz bardziej powszechnych strategii (w tym outsourcing, strategię międzynarodowe, internalizacja, a także alianse) oraz nowoczesnych struktur, takich jak przedsiębiorstwa wirtualne, netsourcingowe czy uczące się.⁶ Zarządzanie strategiczne, tak, jak pozostałe rozwijające się dziedziny, w nowych warunkach staje przed wyzwaniami, do osiągnięcia których dysponuje wieloma nowymi możliwościami, ale również staje przed innymi niż dotychczas problemami i możliwościami ich rozwiązania. Mimo iż nowe technologie informacyjne są wdrażane w zarządzanie stopniowo i obecnie nadal są w fazie początkowej, wszystko wskazuje na ich bardzo istotne znaczenie w przyszłości, i to zarówno w zarządzaniu operatywnym, jak i strategicznym. Sektory związane z tzw. Nową Gospodarką, czyli m.in. informatyka, media, telekomunikacja są ściśle powiązane z nowymi technologiami informacyjnymi, i co istotne, obszary działania Nowej Gospodarki są mocno powiązane z przedsiębiorstwami starej (tradycyjnej) gospodarki. Zatem istotnym elementem nowych problemów strategicznych jest „usytuowanie” przedsiębiorstwa w odniesieniu do Nowej Gospodarki i podjęcie stosownych działań i decyzji w celu włączenia do niej przedsiębiorstwa.

⁵ Z. Pierścionek, Problematyka czuwania handlowego w zarządzaniu http://veillecom.blogspot.com/files/problematyka_czuwania_handlowego_w_zarzadzaniu.doc (data odczytu 10.09.2012)

⁶ Z. Pierścionek, Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie, PWN, Warszawa 2011, s. 267-270.

Dalszy kierunek rozwoju zarządzania strategicznego związany jest z globalizacją. Niewątpliwie rewolucja komunikacyjna i informacyjna zniosły bariery geograficzne, ale globalizowanie się, w sensie rozszerzania biznesu, nie jest wystarczające, ponieważ przedsiębiorstwa powinny być również globalnie zintegrowane. Oznacza to, iż przedsiębiorstwa mają spójne strategie globalne, globalne sieci, i zdolność maksymalizacji zysków. Tak naprawdę, wyzwaniem dzisiejszych czasów to rozwijanie zintegrowanych struktur globalnych, które umożliwią wykorzystanie przewagi konkurencyjnej na światowych rynkach. Zatem strategicznym celem ww. „rewolucji” powinno być przede wszystkim ułatwienie globalnie zintegrowanego podejścia do zarządzania.⁷

W praktyce jednak przekształcenie lokalnego biznesu w biznes dysponujący zintegrowaną strategią na skalę światową nie jest zadaniem prostym i prawdopodobnie należy do najtrudniejszych wyzwań dla kadry zarządzającej. Kluczowym powodem trudności jest fakt, iż większość menedżerów traktuje globalizację swojej firmy jako powiększenie udziałów w rynkach zagranicznych, a nie jako zintegrowanie jej strategii światowej, która w ich przekonaniu bywa sprzeczna z tradycyjnym podejściem międzynarodowym. Tradycyjne podejście raczej nosi miano strategii multiregionalnej, a nie globalnej, która to zależy od zintegrowania działalności firmy w różnych krajach i stanowi elastyczną kombinację wielu elementów. Najlepsze wyniki będą osiągać ci, którzy w efektywny sposób będą potrafili połączyć zewnętrzne źródła konkurencyjności (lokalizacja, koncentracja działalności, międzynarodowe rynki czynników produkcji) z kluczowymi kompetencjami w firmie. Globalizacja niewątpliwie stwarza tego typu możliwości, choć otwarte pozostaje pytanie, ile firm tak naprawdę je wykorzystuje.

Etapy opracowania globalnej strategii⁸:

1. Opracowanie strategii podstawowej

Jeżeli firma na początek nie ma solidnej strategii, na której może się oprzeć dla własnego kraju, to globalna strategia nie może się udać. Kluczowe elementy strategii podstawowej obejmują: wybór produktów lub usług, które firma ma zamiar oferować, wybór rodzaju klienta, którego ma zamiar obsłużyć, odnalezienie źródeł trwałej przewagi konkurencyjnej, dokonanie wyboru strategii funkcjonalnej dla poszczególnych działalności, które jej głównych konkurentów) oraz opracowanie strategii inwestycyjnej.⁹

⁷ G.S Yip Strategia globalna, PWE, Warszawa 2004, s. 27-28

⁸ G.S. Yip, Total Global Strategy II, Prentice Hall, Harlow 2003, cyt. za Biznes 2 tom, Zarządzanie firmą, część 2, PWN, Warszawa 2007, s.64.

⁹ G. S. Yip, Strategia ..., op. cit., s. 34

2. *Internacjonalizacja strategii podstawowej*

Na kolejnym etapie firma dokonuje ekspansji poza rynek krajowy i powinna dokonać geograficznego wyboru rynków działań oraz przystosować strategię podstawową. Następnie firma powinna również opanować podstawy biznesu międzynarodowego, co jest warunkiem koniecznym dla przejścia do kolejnego etapu. Warunek ten podyktowany jest różnicami w dziedzinie prawa, języka, przystosowania produktów i/lub usług do wymogów zagranicznych, barierami handlowymi (np. cło), etc. Brak opanowania podstaw biznesu międzynarodowego może skutkować łamaniem jego zasad przy próbie opracowania strategii globalnej.

Na koniec tego etapu, firmy zazwyczaj mają już kilka możliwych opcji oraz strategii, znacząco różniących się od siebie w zależności od krajów. W celu uniknięcia osłabienia pozycji firmy na rynku światowym (polityka kosztów, jakości, konkurencji), powstaje pole do zainicjowania strategii globalnej.¹⁰

3. *Globalizacja strategii międzynarodowej*

Etap ten obejmuje integrowanie strategii we wszystkich krajach, w których firma prowadzi działalność, w celu pełnego wykorzystania jej globalnego potencjału oraz przewagi strategicznej. Po odpowiedzi na pytanie, jakie aspekty strategii powinno się globalizować (analiza globalnej siły napędowej lub ocena danego przemysłu) i po ocenie kosztów i korzyści globalizacji, poprzedzonych analizą sytuacji danego przemysłu, firma będzie mogła zastosować „dźwignię globalnej strategii”. Należy wyróżnić cztery grupy uwarunkowań lub sił napędowych globalizacji. Są to: rynek, koszty, regulacje prawne i konkurencja. Te poszczególne grupy mogą się różnić w zależności od przemysłu lub zmieniać w czasie, ale tylko łącznie rozpatrywane dają odpowiedź na pytanie o zasadność konkurowania w kontekście strategii globalnej.¹¹

Dźwignia strategii globalnej działa na pięciu poziomach:¹²

1. wyboru uczestnictwa w rynku/rynkach i poziomu aktywności na tym rynku/rynkach,
2. produktu lub usługi (zakres i rodzaj oferty w różnych krajach – tych samych lub różnych),
3. wyboru lokalizacji działalności tworzącej wartość dodaną dla firmy (decyzja, gdzie ulokować każdą z działalności tworzącą pełny łańcuch tworzenia wartości dodanej),

¹⁰ G. S. Yip, *Strategia ...*, op. cit., s. 35

¹¹ G. S. Yip, *Strategia ...*, op. cit., s. 35-37

¹² G.S. Yip, *Total Global Strategy II*, Prentice Hall, Harlow 2003, cyt. za *Biznes, ...* op. cit., s.65.

4. marketingu (możliwość wykorzystania tych samych narzędzi marketingowych w różnych krajach),
5. konkurencji – zakres, w jakim biznes globalny dokonuje ruchów w poszczególnych krajach w ramach strategii globalnej konkurencji.

Jeżeli wszystkie etapy byłyby optymalnie pozycjonowane w relacji do sił napędowych przemysłu oraz do zasobów i pozycji spółki matki, to strategia globalna podąża w dobrym kierunku. Oznacza to, iż globalna całość jest większa od sumy jej lokalnych części.¹³

Firmy zazwyczaj przechodzą bezproblemowo przez pierwsze dwa etapy (strategia podstawowa i jej internacjonalizacja), mają natomiast problem z trzecim, głównie z powodu sprzeczności z przyjętymi zasadami dostosowywania się do rynków krajowych. Być może z tego powodu, globalizacja jest dla niektórych firm nadal mitem.

Szacuje się, że 95% amerykańskich firm chcących osiągnąć sukces w Chinach spotyka niepowodzenie, ponieważ nie rozumieją specyficznych poglądów ludzi w innych krajach. Prowadząc biznes, myślą o własnym interesie, co nie może się udać, ponieważ zagraniczne firmy nie mają takich samych misji i motywów działania. Okazuje się, że większość amerykańskich firm w Chinach nie zarabia, ale godzą się z porażką, uważając, że obecność w Chinach zapewni im długoterminową przewagę strategiczną.¹⁴

Na rynku są jednak przykłady firm, stosujących strategię globalną o imponujących wynikach: np. Gillette, oferująca jedną z najbardziej ustandaryzowanych globalnych strategii, uwzględniająca różnice kulturowe, dzięki czemu minimalizuje potrzebę zmiany produktów, wykorzystująca te same metody wytwarzania produktów i egzekwowania polityki korporacyjnej. Firma wykorzystuje kapitał intelektualny na całym globie, dzięki zastosowaniu efektu skali i elastyczności w kosztach badań i rozwoju. Elastyczne podejście można było zaobserwować również podczas dużego kryzysu w jednej części globu, kiedy firma zamiast wyeliminować koszty marketingu, przesunęła je do innej części świata, rokującego lepszą sprzedaż, w ten sposób, traktując cały świat jako jeden region (globalną wioskę) i osiągając kolejny sukces.

Początek lat 80. ubiegłego stulecia charakteryzował się znaczącym zaostreniem konkurencji, co pociągnęło za sobą powszechny rozwój aliansów strategicznych oraz fuzji i przejęć. W latach 90. ubiegłego stulecia powstało ponad 60 000 aliansów strategicznych.

¹³ G.S. Yip, *Strategia...*, op. cit. s. 46

¹⁴ G.S. Yip, *Asian Advantage: Key Strategies for Winning the Asia-Pacific Region*, Perseus, Cambridge, Massachusetts 2000, cyt. za *Biznes...* op. cit., s.65.

Zaczęły one swym zasięgiem obejmować coraz większe obszary współpracy, coraz większą liczbę przedsiębiorstw, a także przyjmować coraz bardziej zaawansowane formy.

Fuzje i przejęcia (mergers and acquisitions – M&A), w szczególności te, które rozwinęły się w okresie piątej fali (lata 1995-2001) znacząco przeobraziły strukturę wielu sektorów, m.in. powstały nowe sposoby finansowania fuzji i przejęć (kredyty, obligacje śmieciowe), które miały zasadniczy wpływ na procesy łączenia się przedsiębiorstw. Natężenie fuzji i przejęć w ww. okresie w stosunku do poprzedniej fali, która miała miejsce w latach 1981-1989 zwiększyło się dziesięciokrotnie, a co istotniejsze – coraz częściej miały miejsce wrogie przejęcia, przed którymi obrona jest bardzo trudna. Występowanie fuzji i przejęć ma miejsce zarówno w sektorach wzrostowych, dojrzałych, embrionalnych, a także schyłkowych.¹⁵ Motorem działań w sektorach wzrostowych i embrionalnych jest dążenie do osiągnięcia mocnej światowej pozycji konkurencyjnej, a w sektorach dojrzałych i schyłkowych fuzje i przejęcia wywołane są nadwyżką zdolności produkcyjnej. W największej mierze M&A powstawały w branżach usługowych i opartych na wiedzy (bankowość, ubezpieczenia, farmaceutyka i rozrywka). Wiele spośród fuzji i przejęć wymuszone są niejako przez inne M&A – zatem są reakcją obronną. Osobliwym zjawiskiem w obszarze fuzji i przejęć, również międzynarodowych, są połączenia prawdziwych gigantów, a także wrogie przejęcia, w tym przez przedsiębiorstwa słabsze i mniejsze zarówno pod względem finansowym, jak i merytorycznym. W efekcie takich procesów, wiele fuzji i przejęć nie jest popartych żadnymi obiektywnymi uwarunkowaniami.¹⁶

Jednak to, co w największej mierze charakteryzuje strategię M&A, to wysoki wskaźnik niepowodzeń, zarówno jeśli chodzi o oczekiwania dotyczące wzrostu zyskowności, jak i ekonomii skali. Okazuje się, że samo rozpoznanie możliwości synergii nie jest wystarczającą gwarancją sukcesu. Według źródeł amerykańskich i brytyjskich, z finansowego punktu widzenia, odpowiednio 80% i 50% M&A kończy się porażką. Największą pojedynczą przyczyną bywa niewystarczająca integracja po przejęciu. Zatem znaczącym powodem niepowodzeń bywa czynnik ludzki. Badania prowadzone przez Chartered Management Institute zdefiniowały szereg powodów takiego stanu rzeczy, które zostały przedstawione w tabeli nr 1.1

¹⁵ Z. Pierścionek, *Problematyka...*, op. cit., (data odczytu 10.09.2012)

¹⁶ Z. Pierścionek, *Fuzje i przejęcia w procesie globalizacji przedsiębiorstw*, Instytut funkcjonowania gospodarki narodowej, Warszawa 2001, s. 15

Tab. 1.1. Powody nieudanych M&A

M&A (przyczyny niepowodzenia)	Strategiczno-finansowe	Czynnik ludzki
	Gwałtowne zmiany rynkowe	Odejście kluczowych osób
	Brak osiągnięcia ekonomii skali	Ignorancja zjawiska pt. transfer umiejętności
	Zbyt wysoka cena zakupu	Brak wrażliwości w łączeniu dwóch kultur
	Niewystarczające dopasowanie strategiczne	Brak jasno zdefiniowanych zakresów odpowiedzialności
		Demotywacja pracowników
		Nadmierna koncentracja na realizacji zakupu, kosztem planu działań po połączeniu
		Nadmierna koncentracja na wewnętrznych kwestiach, kosztem klientów i otoczenia

Tab. 1.1 Opracowanie własne (Źródło: A. F. Giffin and J. A. Schmidt, Why HR Can Make or Brake Your M&A, http://www.imaa-institute.org/docs/m%26a/towersperrin_04_why%20hr%20can%20make%20or%20break%20your%20M%26A.pdf (data odczytu 20.09.2012)

Wspomniane już aliansy strategiczne stają się coraz bardziej powszechne, a nawet konieczne. Połowa z 60 tys. aliansów utworzonych w latach 90. ubiegłego stulecia przypadła na joint ventures. Pozostałe prezentowały porozumienia nie wiążące się z udziałem kapitałowym (nonequity arrangements), np. wspólne porozumienia marketingowe, wspólne projekty badawcze oraz porozumienia o licencjonowaniu technologii. Najwięcej aliansów zawierały światowe korporacje, takie jak: IBM (254 aliansów), Mitsubishi (233), Philips (207), Siemens (200), Toshiba (147), General Motors (138), etc.¹⁷

Alians strategiczny ma szansę na sukces wtedy, kiedy: cele aliansu są jasno przedstawione i uświadomione, kiedy projekt aliansu został dokładnie opracowany i kiedy zapewnione jest efektywne zarządzanie po powstaniu aliansu. Szanse na sukces wyraźnie

¹⁷ P. Killing, Maximizing a New Strategic Alliance, <http://www.qfinance.com/contributor-biographies/peter-killing> (data odczytu 20.09.2012)

wzrastają również wtedy, kiedy ma się do czynienia z wykwalifikowaną kadrą zarządzającą o wysokich kompetencjach „miękkich”, potrafiącą utrzymywać dobre relacje z ludźmi, odporną na stres i konflikty. Zdolność tworzenia i zarządzania aliansem należy do najważniejszych kompetencji kadry zarządzającej i od jakości tej kadry w dużej mierze zależy sukces lub porażka całego przedsięwzięcia. Istota rzeczy najczęściej polega na zdolności do zintegrowania różnych podejść do realizacji zadań, na różnorodności celów, kultur, priorytetów, etc.

Najczęściej wymienia się trzy powody dla powstania aliansów¹⁸:

1. Ekspansja na nowe rynki – najczęściej występująca sytuacja dotyczy wejścia na atrakcyjne rynki zagraniczne, na których firma nie czuje się wystarczająco pewna w kontekście miejscowych warunków i decyduje się na miejscowego partnera.
2. Konsolidacja – w celu wykorzystania ekonomii skali.
3. Tworzenie nowych technologii – firmy tworzą nowe technologie, które stają się standardem w branży.

Alians strategiczny nie ma szans powodzenia bez zaufania i lojalności pomiędzy stronami zaangażowanymi w proces. Tylko ich współpraca, a nie ich bezpośrednia konkurencja tworzy sens istnienia i sukcesu aliansu. Ponieważ strony przestają konkurować pomiędzy sobą, albo co najmniej eliminują bezpośrednie ataki na siebie, konkurencja przenosi się na płaszczyznę pomiędzy aliansami. Powyższe zjawisko zmienia obraz klasycznych teorii opisujących strategię konkurencji i wymaga zaistnienia teorii bardziej nowoczesnych.

Rozwój kapitalizmu inwestorskiego kreuje zapotrzebowanie na kolejne koncepcje tworzenia wartości przedsiębiorstwa, czyli kierowania wartością przedsiębiorstwa (tzw. value-based management). Teoria przedsiębiorstwa, które jest zarządzane poprzez wartość, rozwinęła na przełomie lat 80. i 90. Utworzono wiele wariantów dotyczących koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa. Dość powszechnie przyjmuje się, że wartość dla akcjonariuszy ocenić mogą najlepiej takie wskaźniki, jak stopa zwrotu z akcji (Total Shareholders Return) oraz wartość dodana dla akcjonariuszy (Shareholder Value Added). Najwyższą wartość tychże wskaźników może zapewnić zwiększenie tzw. rynkowej oraz ekonomicznej wartości dodanej. Wskaźniki te dość powszechnie uznawane są za najbardziej syntetyczne mierniki stopnia zrealizowania celu firmy, który może zagwarantować maksymalizację wartości dla swoich akcjonariuszy.¹⁹

¹⁸ P. Killing, Maximizing..., op. cit. jw

¹⁹ Ź. Pierścionek, Problematyka..., op. cit., (data odczytu 20.09.2012)

Kolejną z kluczowych kwestii stojących przed firmami jest rosnące znaczenie outsourcingu, jako sposobu na obniżenie kosztów i zwiększenie efektywności. Firmy jednak często popełniają błędy, zlecając usługi na zewnątrz, ponieważ czynią to bez strategicznej oceny perspektyw, a raczej koncentrują się na krótkoterminowych korzyściach w postaci redukcji kosztów. W związku z taką krótkowzrocznością, ich błędy mogą kosztować firmę bardzo drogo, ponieważ może się okazać, iż utracili strategiczną przewagę w postaci kluczowych zasobów, które przez brak wyobraźni postanowili powierzyć obcemu podmiotowi. Dlatego strategiczna analiza poprzedzająca decyzję o outsourcingu powinna uwzględniać nie tylko analizę kosztową, ale choćby rzetelną analizę podstawowej działalności, która firmie daje strategiczną przewagę, wszystko po to, żeby nie popełnić strategicznych błędów.²⁰

Reasumując, nie można jednak oprzeć się wrażeniu, że takie wyrazy jak „podstawowe kompetencje”, „strategiczne partnerstwo” lub też wiele nowoczesnych teorii i ruchów strategicznych ośwładnęły organizacjami, które w pogoni za miejscem na piedestale profitów i korzyści dla właścicieli prześcigają się we wprowadzaniu coraz to nowych rozwiązań. Rolę IT w biznesie wyniesiono na wyżynę i również dodano do tytułu „strategia”, euforia internetowa ośwładnęła światem (aż do pęknięcia „bańki”) i można było odnieść wrażenie, że innej drogi np. sprzedaży już nie będzie. I bardzo dobrze. Zawsze z niezwykłym entuzjazmem powinniśmy nie tylko witać, ale również i czerpać korzyści z nowych technologii i rozwiązań biznesowych, które przynosi nam rozwój świata. Gorzej jednak, kiedy w spisie narzędzi, których używamy zapominamy o głównym celu, dla którego firma istnieje, czyli o kliencie. Dlatego też wspomniany na początku podział na Nową i Starą Gospodarkę jest podziałem sztucznym. Nie ma czegoś takiego, jak oddzielne gospodarki, ponieważ ani jedna, ani druga nie mogły funkcjonować osobno. Informacja może mieć ogromną wagę, ale nie jest gospodarką sama w sobie, jest tylko i aż jedną częścią czynników wzrostu gospodarczego. To samo dotyczy zaawansowanych technologii. Dlatego tylko firmy, które *a priori* nie podążają za modnymi trendami w biznesie, a wykorzystują własną wiedzę o swojej firmie, mające inteligentnych menedżerów potrafiących dostosować i zintegrować nowe narzędzia z możliwościami organizacji, a wszystko po to, żeby usatysfakcjonować klienta, odniosą sukces.

²⁰ Z. Pierścionek, Zarządzanie strategiczne..., op. cit. s. 487

1.2 Koncepcje formułowania strategii zarządzania

Przed zaprezentowaniem podstawowych koncepcji formułowania strategii zarządzania (wg różnych autorów), przedstawione zostaną jej najważniejsze cechy.

Główne cechy strategii to:

1. *Horyzont czasu* – ogólnie ujmując, samego słowa „strategia” używa się do opisanie czynności, które są związane z odległym w czasie horyzontem, zarówno z punktu widzenia koniecznego okresu, który jest potrzebny do zrealizowania tychże czynności, jak i do wystąpienia ich efektu.

2. *Występujące efekty* – pomimo tego, że wyniki stosowania określonej strategii mogą wystąpić dopiero po długim okresie, ich końcowy efekt będzie znaczny.

3. *Występujące skomasowanie wysiłku* – efektywność strategii wymaga przeważnie skomasowania wysiłków lub też uwagi na względnie zawężonej wiązce zamierzeń. Skoncentrowanie się na konkretnych działaniach powoduje ograniczenie zasobów, które powinny być dostępne dla pozostałych rodzajów działalności.

4. *Występujący układ decyzji* – chociaż czasem w firmach do zrealizowania wyznaczonych przez nie strategii wymaganych jest tylko kilka pierwotnych decyzji, to tak naprawdę w większości z nich wymagane jest podejmowanie dużej ilości określonego typu decyzji w czasie. Takie decyzje wymagają jednak wzajemnego wspierania, by stworzyć układ konsekwentny.

5. *Występująca wszechobecność* – strategia składa się z szerokiego pasma działań, począwszy od przydziału zasobów, a kończąc na operacjach codziennych. Ponadto wymagana jest również konsekwencja w czasie, co powoduje, że każdy ze szczebli danej organizacji działa prawie instynktownie tak, aby wzmocnić strategię.²¹

Do głównych zasad zarządzania strategicznego należą:

1. Otwartość
2. Kompleksowość
3. Kreatywność
4. Orientacja na wyniki
5. Współdziałanie.²²

²¹ M. Koontz, C. O'Donnell C., *Zasady zarządzania*, PWN, Warszawa 1969, s. 58.

²² B. Wawrzyniak, *Zarządzanie strategiczne. Naukowa fikcja czy praktyka działania?* „Organizacja i Kierowanie” 1993, nr 2, s. 11.

Na strategię przedsiębiorstwa składają się następujące elementy, które można również nazwać etapami w planowaniu strategicznym. Są to:

1. *Formułowanie celów organizacji* – polega na określaniu zadań dla przedsiębiorstwa oraz funkcji, które pełnią.

2. *Identyfikacja zadań obecnych oraz strategii* – jest prowadzona po to, by uzewnętrznić różnice występujące między obecnym a pożądanym sposobem postępowania.

3. *Analiza otoczenia* – prowadzona pod kątem możliwości zrealizowania celów, które założono.

4. *Analiza zasobów* – z jednej strony daje możliwość identyfikacji zasobów, które są do dyspozycji, a z drugiej – poszukiwanie atutów i słabych stron firmy.

5. *Identyfikacja strategicznych okazji i zagrożeń* – prowadzone po to, by rozważyć inną niż obecnie możliwość wykorzystania przez daną firmę swoich zasobów, okazji, które pojawiają się na rynku, dodatkowego zapotrzebowania, a także skorzystania z nowych technologii oraz mody.²³

6. *Ustalenie zakresu potrzebnych zmian strategii* – po to, by porównać cele, które założono z efektami uzyskanymi w czasie realizacji. Zgromadzone materiały pozwalają na dalsze udoskonalanie strategii.

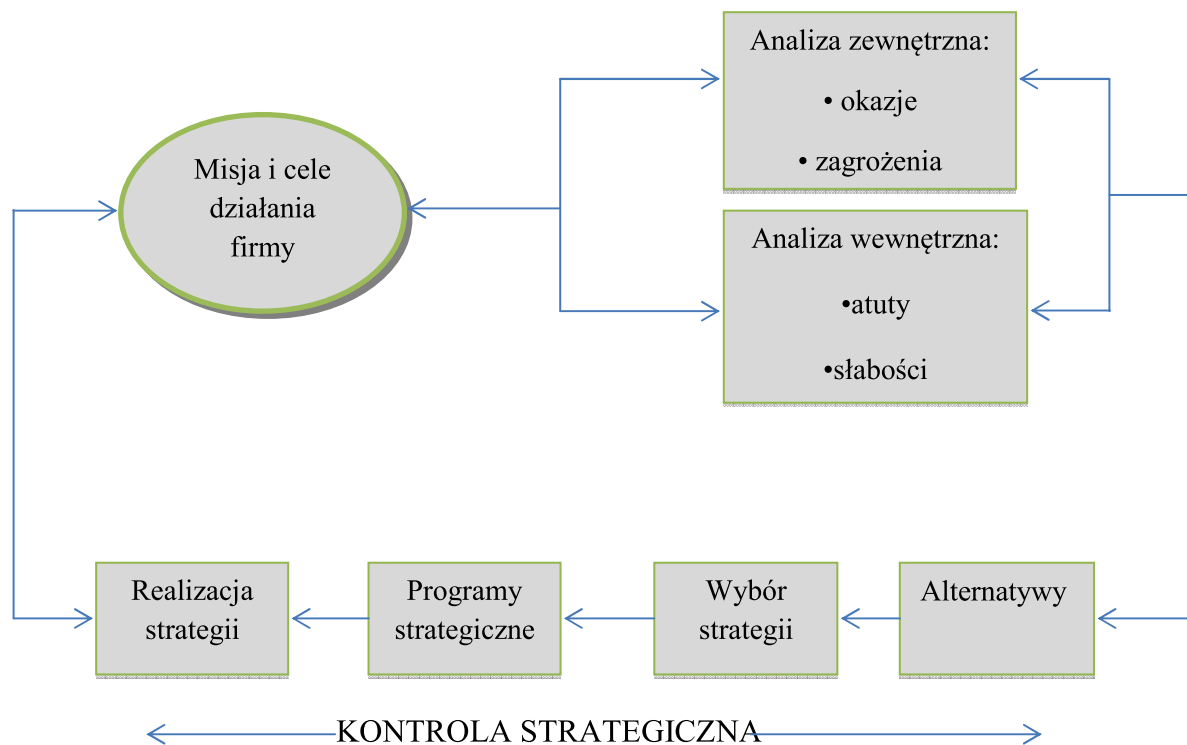
7. *Podjęcie decyzji strategicznych* – jest to proces wyboru jednej z kilku możliwości (opcji) albo działań zmierzających do modyfikowania przyjętych założeń.

8. *Wdrożenie strategii* – jest to zestaw czynności operacyjnych, przeobrażenie ich na konkretne działania oraz przygotowanie planów operacyjnych i budżetów dla każdego z obszarów działalności firmy.

9. *Kontrola realizacji strategii* – polega na nadzorze terminów, które przyjęto oraz ocenie końcowych wyników.²⁴

²³ M. Koontz, C. O'Donnell C., *Zasady ...*, op. cit., s. 59.

²⁴ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994, s.108-113

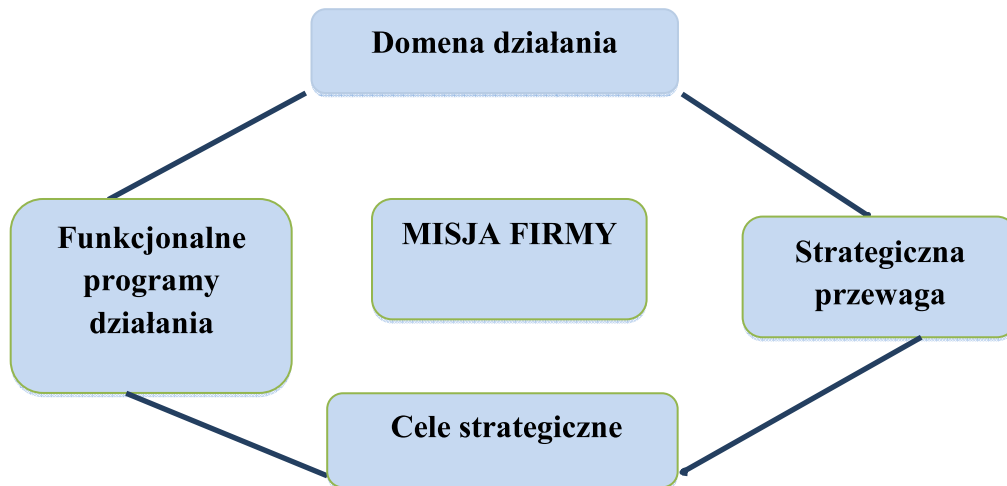


Rys. 1.2. Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem
(Źródło: Z. Drażek, B. Niemczynowic, Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE,
Warszawa 2003,s. 17.)

W ujęciu syntetycznym strategia przedsiębiorstwa składa się z następujących elementów:

1. Misja przedsiębiorstwa – wiarygodne wyzwanie, wyznaczające przyszłość i jej kierunek, z udziałem pracowników.
2. Domena (dziedzina) działania – zdefiniowanie własnego segmentu rynku, na którym będzie oferowany produkt.
3. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa – atrakcyjność produktu i/lub usługi, która zadecyduje o przewadze konkurencyjnej.
4. Cele strategiczne – określenie, co się ma zamiar zrobić, w jakim czasie, jak i weryfikacja, czy cel został osiągnięty.
5. Programy działania – przełożenie planów i zamierzeń na konkretne działania przedsiębiorstwa²⁵

²⁵ K. Obłój, Strategia organizacji, PWE, Warszawa 2007, s.15.

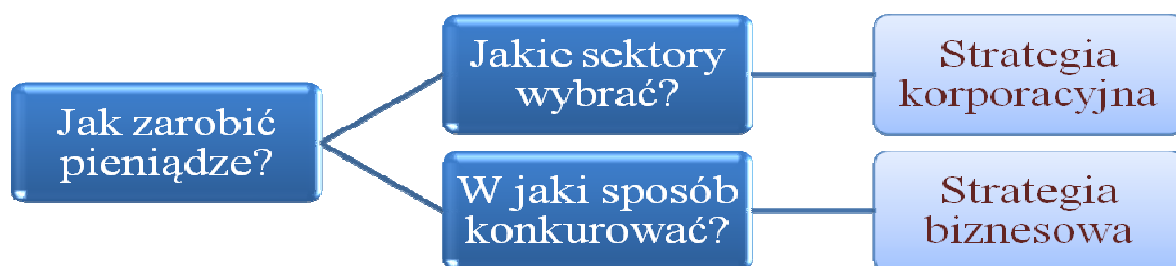


Rys. 1.3. Model strategii (Źródło: K. Obłój, Strategia organizacji, PWE, Warszawa 2007, s. 15.)

Warto również wspomnieć o dwóch poziomach strategii wewnątrz przedsiębiorstw, zajmujących się zdywersyfikowaną działalnością.²⁶ Są to:

1. *Strategia korporacyjna* – firma lokuje swoje zasoby, koncentrując się na sektorach i rynkach, w których konkuruje. Decyzje strategiczne podejmuje kierownictwo naczelne i dział strategii korporacyjnej, a dotyczą one wyborów w kwestii nowych projektów, alokacji zasobów pomiędzy różnymi polami działalności firmy, integracji pionowej, etc.

2. *Strategia biznesowa* – lub nazywana też strategią konkurencyjną polega na zdobyciu przewagi konkurencyjnej nad swoimi konkurentami w ramach określonego sektora. Strategią tą zajmują się kierownicy poszczególnych działów.



Rys. 1.4. Drogi do realizacji strategii korporacyjnej i biznesowej, Opracowanie własne (Źródło: R. M. Grant, Współczesna analiza strategii, Wolters Kluwer, Polska 2011, s.34.)

Zarządzanie strategiczne należy do kompleksowych, ciągłych procesów zarządzania nastawionych na formułowanie oraz wdrożenie strategii skutecznych, takich, które sprzyjają znacznie wyższemu stopniowi zgodności danej organizacji, jej bliskiego oraz dalszego

²⁶ R.M. Grant, Współczesna analiza strategii, Wolters Kluwer, Polska 2011, s.33.)

otoczenia po to, aby osiągnąć cele strategiczne. Bardzo dobrze przemyślana strategia zawiera składniki m.in. takie, jak chociażby: zasięg, dystrybuowanie zasobów, wyróżniające kompetencje i synergia.²⁷ Proces zarządzania, to również proces informacyjno-decyzyjny, który jest nastawiony na sformułowanie oraz wdrożenie strategii. Proces ten oznacza podjęcie postanowienia dla wprowadzenia wyznaczonej strategii. Natomiast strategia jest to wyznaczenie celów oraz zadań w dłuższym okresie działania przedsiębiorstwa.

Każda szkoła lub nurt wymieniony poniżej, wyraża tylko poszczególne preferencje co do sposobu opracowania strategii zarządzania. I każda ma swoje uzasadnienie. Jednak w praktyce wszystkie razem uzupełniają się i dopełniają całości, ponieważ formułując misję i wizję przedsiębiorstwa, czy to z podejściem analitycznym czy planistycznym, w sposób kompleksowy tworzą efektywny pakiet narzędzi, które stosują się na wszystkich poziomach strategii (konceptji, implementacji i weryfikacji). Doświadczenia praktyczne przedsiębiorstw utworzyły potrzebę usystematyzowania podejścia do historycznie proponowanych metodologii i koncepcji zarządzania strategicznego. Oto ich podział:

1. Typologia wg J.C. Mathe
2. Typologia wg H. Mintzberga
3. Typologia wg prof. K. Obłója
4. Nurty zarządzania strategicznego
5. Orientacja naukowa

Typologia wg J.C. Mathe wyodrębnia siedem szkół myślenia strategicznego zgrupowanych w dwóch nurtach, opartych na paradygmatach racjonalności strategicznej oraz zachowań strategicznych. Racjonalność strategiczna oparta jest na podejściu analitycznym i planistycznym, a zachowania strategiczne charakteryzują podejścia adaptacyjne, niesformalizowane, oparte na doświadczeniu.

1. Szkoła harwardzka analizuje przedsiębiorstwo na tle otoczenia, konfrontuje słabe i mocne strony z szansami i zagrożeniami, w szczególności w otoczeniu przemysłowym, „poszukuje” szans na różnych rynkach.

2. Szkoła planowania strategicznego jest rozwinięciem poprzedniego nurtu w kierunku bardziej dokładnego planowania strategii i jej realizacji.

3. Szkoła pozycjonowania macierzowego korzysta zarówno z ilościowych, jak i jakościowych narzędzi analizy, a największym jej atutem są precyzyjne narzędzia pomiaru pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

²⁷ R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN Warszawa 2004, s. 233.

4. Szkoła ilościowa nie stanowi odrębnej metodyki, tylko grupuje metod i techniki związane z analizą statystyczną.

5. Szkoła behawioralna charakteryzuje się formułowaniem i realizacją strategii bez wydawania wytycznych.

6. Szkoła systemowa koncentruje się na roli człowieka, badaniu relacji pomiędzy uczestnikami procesu i wrażliwości społecznej.

7. Szkoła inkrementalistów jest w największej opozycji do pierwszych czterech wymienionych szkół, reprezentujących racjonalność strategiczną. Według inkrementalistów silna motywacja uczestników procesu zarządzania oraz pozytywne przykłady innych przedsiębiorstw odnoszących sukces jest podwaliną powodzenia i poprawia jakość zarządzania.

Tab. 1.3 Szkoły, modele, przedstawiciele nurtów wg typologii J.C. Mathe

Nurty	Szkoły (kierunki)	Modele tworzenia strategii; przedstawiciele
Racjonalność strategiczna	Szkoła harwardzka	Model LCAG (E.P. Learned, H.K. Christensen, K.R. Andrews, i W.D. Guth), model kontyngencyjny (A.D. Chandler, P.R. Lawrence, J.W. Lorsch), model analizy przemysłu (M.E. Porter)
	Szkoła planowania strategicznego	Rozwinięcie modelu LCAG (H.I. Ansoff, C.W. Hofer, D. Schendel)
	Szkoła pozycjonowania macierzowego	Macierz BCG, McKinseya i A.D. Little'a (Szkoła Boston Consulting Group)
	Szkoła ilościowa	Pozycjonowanie macierzowe, techniki związane z analizą statystyczną
Zachowania strategiczne	Szkoła behawioralna	Procesy formułowania strategii bez dawania wytycznych, jak podejmować decyzje strategiczne (H.A. Simon, J.G. March, R.M. Cyert, H. Mintzberg)
	Szkoła systemowa	Rola człowieka na pierwszym planie (D. Katz, R.L. Kahn, M. Crozier)
	Szkoła inkrementalistów	Wąskie, pragmatyczne podejście do zarządzania (C.E. Lindblom, T.J. Peters, R.H. Waterman)

Tab. 1.3. Opracowanie własne (Źródło: G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE 2003, s. 20-23.)

Typologia wg Mintzberga składa się z dziesięciu szkół myślenia strategicznego²⁸.

Najważniejsze charakterystyki szkół przedstawione są na rysunku nr 1.8.



Rys. 1.8. Opracowanie własne (Źródło: Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, A. Stabryła, PWN, Warszawa 2000, s. 26.)

²⁸ A. Stabryła, Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, PWN, Warszawa 2000, s. 26.

Typologia wg prof. K. Obłója jest kolejną propozycją uporządkowania ewolucji strategii, opartą na propozycji czterech nurtów (szkół). Są to:

1. Szkoła planistyczna – charakteryzująca się przesłanką, iż przedsiębiorstwo może świadomie budować swoją przyszłość dzięki planom strategicznym, opartym na racjonalnym procesie analizy zarówno przedsiębiorstwa, jak i jego otoczenia. Podstawą szkoły planistycznej jest precyzyjne zbudowanie planu strategicznego, a jego efektem dokument dokładnie wskazujący, co, kto i jak ma robić. Widoczne jest zaangażowanie zarządu i to jego wizja w tworzeniu strategii liczy się najbardziej.

2. Szkoła ewolucyjna – zakres swobody w wyborze strategii jest raczej nieznanym, a wybory strategii dokonuje się na pograniczu przypadku i walki o władzę w organizacji. Może się zdarzyć, iż samorzutna strategia zacznie dominować nad zamierzoną, co bywa charakterystyczne dla podejścia do ewolucji jako takiej. W końcu jednak, strategia stanowi spójny wzorzec działania, na który składają się czynniki formalne (planowanie) oraz nieformalne (szanse i zagrożenia, lider, etc.) lub strategię samorzutną i zamierzoną, a wzorce prowadzące do sukcesu są powielane.

3. Szkoła pozycyjna – zakłada, iż strategię mają charakter produktowo-rynkowy i istotą sukcesu jest osiągnięcie strategicznej przewagi konkurencyjnej. Główne atrybuty szkoły pozycyjnej, to założenia, że: przewagę konkurencyjną można budować w dwojaki sposób – obniżaniem kosztów lub zróżnicowaniem produktów/usług (z naciskiem na przewagę kosztową), podstawą opracowania strategii jest analiza otoczenia przedsiębiorstwa, strategia powinna być formułowana w oparciu o analizę konkurencji, etc.

4. Szkoła zasobów i umiejętności (kompetencji) – przedsiębiorstwo buduje przewagę konkurencyjną poprzez odpowiednią (dobrze rozumianą) konfigurację zasobów i umiejętności, które stają się kluczowymi kompetencjami przedsiębiorstwa. Strategia budowana jest najpierw dla całej organizacji, a następnie dla poszczególnych jednostek. Nurt zasobów i kompetencji jest na tyle ciekawy, ponieważ okazuje się, że istnieje wiele firm, które swoje sukcesy zawdzięczają właśnie pójściem tą drogą, która okazuje się być jedną z najbardziej istotnych, choć niewidocznych przewag konkurencyjnych. Odtworzenie źródeł sukcesu w pięćdziesięciu amerykańskich firmach, badanych przez Peters'a i Waterman'a, potwierdza powyższe stwierdzenie. Na podstawie badań zdefiniowali osiem zasad działań w organizacjach doskonałych. Są to:

- chęć, szybkość i zdecydowanie w działaniu,
- bliska relacja z klientem,

- koncentracja na pracownikach i wartościach,
- autonomia i przedsiębiorczość w jednostkach organizacyjnych,
- równowaga pomiędzy dyscypliną a swobodą w organizacji,
- koncentracja na jednym profilu działalności, na którym przedsiębiorstwo zna się najlepiej,
- proste struktury i liczebnie skromne zarządy,
- budowanie przewagi na poziomie całej organizacji.

5. Szkoła prostych reguł – powstała w drugiej połowie lat 90., jest koncepcją, wg której przewaga strategiczna zależy od umiejętności organizacji do wykorzystywania szans nadarzających się w otoczeniu. Szkoła prostych reguł buduje swoją koncepcję, czerpiąc jednocześnie z nurtu pozycji zasobowej (nadającej znaczenie spójnym regułom budowania strategii) i nurtu ewolucyjnego (nadającego znaczenie zmianom w otoczeniu, a nie decyzjom menedżerskim). Na pierwszy rzut oka mało prawdopodobne połączenie jest możliwe, gdyż wiele postulatów tej koncepcji czerpie swoją inspirację w takich dziedzinach jak psychologia, teoria chaosu, etc. Warto też wspomnieć o istotnym utożsamianiu się nurtu prostych reguł z koncepcją P.F. Druckera (podkreślającą, iż skuteczną strategią jest nie tylko osiągnięcie zysków, ale rozwój na nowe rynki), jak i zauważenie, iż narzędzia w postaci nowych technologii i nowe modele biznesowe zawsze będą bardziej opłacalne, niż te, które są już na rynku.

6. Szkoła realnych opcji²⁹ – podejście, które redukuje podejmowanie nieodwracalnych decyzji strategicznych, w szczególności inwestycyjnych, które w niepewnych warunkach są ryzykowne. Ponieważ otoczenie charakteryzuje się niepewnością, a realizacja dużych inwestycji jako jednego dużego projektu staje się wysoce ryzykownym ruchem finansowym, to szkoła realnych opcji proponuje rozbitcie dużych projektów na kilka mniejszych, po to, żeby w razie zmieniających się warunków w otoczeniu mieć opcję działania. W przypadku podejmowania decyzji o dużych, jednorazowych inwestycjach, w razie zmian warunków, opcja działania jest bardzo ograniczona lub niemożliwa. Zaś duży projekt, rozbity na kilka mniejszych daje możliwości (opcje) działania, które nazywa się sekwencją realnych opcji działań (decyzji). Sekwencyjność polega na warunkowym podejmowaniu decyzji jedną po drugiej, w kontekście zmian (niepewności) w organizacji i/lub jej otoczeniu. Takie podejście zapewnia elastyczność w podejmowaniu decyzji, dając *de facto* możliwość realnych opcji. Tym samym w sposób zdecydowany podejście realnych opcji różni się od tradycyjnych

²⁹ K. Oblój, M. Grudziński, Strategia firmy sekwencja realnych opcji, „Magazyn CEO”, październik 2005, s. 4.

technik analitycznych, w żaden sposób nie uwzględniających istnienia elastyczności jako ważnej części procesu podejmowania decyzji.

*Nurty zarządzania strategicznego*³⁰ można zaprezentować w ujęciu bardziej zwartym, jako:

1. Nurt planistyczny – celem organizacji jest z góry zaplanowany, równomierny rozwój, a podstawą analizy strategicznej jest analiza SWOT. Pozostałe narzędzia, charakterystyki oraz przedstawiciele nurtu planistycznego zostali omówieni wcześniej. Związek nurtu planistycznego z innymi dziedzinami jest szczególny w przypadku ekonomii przemysłowej i nauk o zarządzaniu.

2. Nurt pozycyjny – kluczową rolę grają badania diagnostyczne i rozwój metod, dzięki którym osiągnięta jest przewaga konkurencyjna. Przedstawiciele nurtu i narzędzia zostały już omówione.

3. Nurt integracyjny – kluczową rolę gra zachowanie właścicieli, kooperacja z partnerami biznesowymi, integracja z klientami i wspólny system wartości wszystkich uczestników organizacji. Na nurt integracyjny znaczący wpływ miały już wcześniej omówione kierunki: behawioralny, neoklasyczny i systemowy.

Orientacja naukowa jest kolejną metodologią ujęcia ewolucji kierunków zarządzania strategicznego, mająca wpływ na ich kształt. Wg orientacji naukowej istnieją trzy kierunki działania:

1. Kierunek behawioralny – akcentuje znaczenie „miękkich” umiejętności zarządzania, zamiast sztywnej hierarchii i sformalizowanych procesów, nadaje znaczenie kulturze organizacyjnej, która rozumiana jako zbiór wartości i sposobów działania dla każdego członka organizacji, sprzyja wprowadzaniu zmian. Taka atmosfera organizacyjna stymuluje rozwój i z sukcesem buduje podwaliny pod tworzenie przewagi konkurencyjnej.

2. Kierunek neoklasyczny – prezentuje koncepcje zarządzania przez cele, nadaje znaczenie specjalizacji zawodowej menedżerów, podkreśla znaczenie motywacji w zarządzaniu ludźmi. Najwybitniejszy przedstawiciel kierunku neoklasycznego P. Drucker, oprócz wspomnianych koncepcji, zwraca też uwagę na znaczenie „twardych” aspektów zarządzania, jak np. odpowiedzialność kadry zarządzającej za wyniki finansowe, skutki ekonomiczne podejmowanych przez nich decyzji, etc.

³⁰ A. Stabryła, Zarządzanie..., op. cit., s. 28.

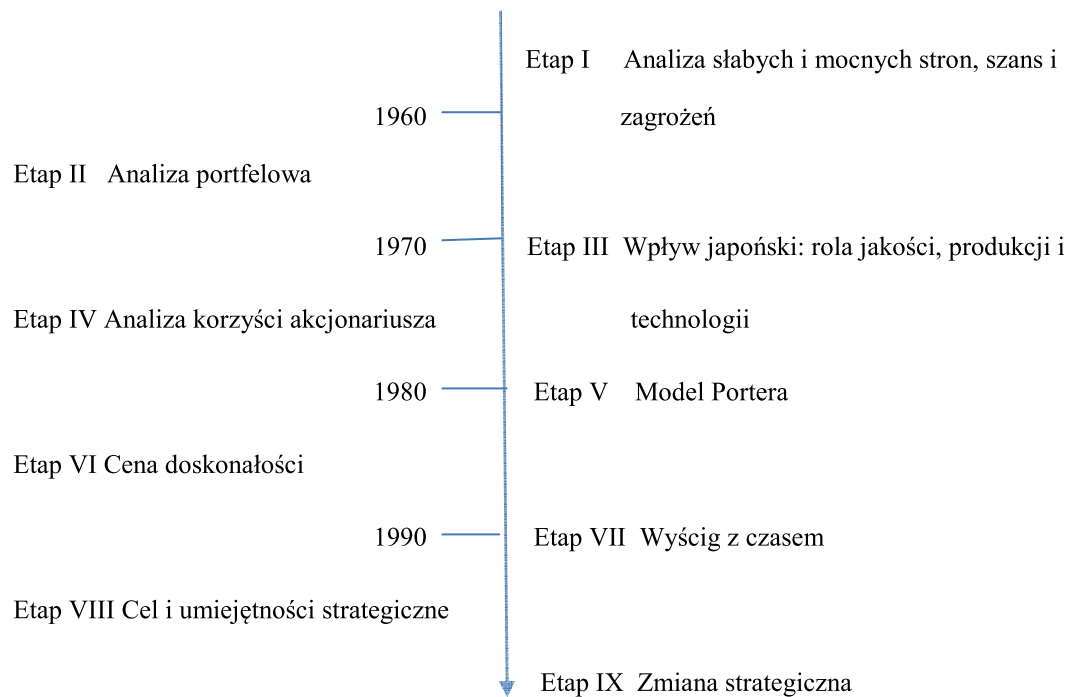
3. Kierunek systemowy – przedstawiciele tego nurtu (J.M. Forrester, R. Ackoff, G. Nadler) traktują przedsiębiorstwo jako układ informacyjno-decyzyjny, którego cele, organizacja, funkcjonowanie i efektywność są odwzorowaniem systemu ekonomicznego firmy.³¹

Choć istnieje wiele szkół i nurtów proponujących rozmaite podejścia do strategii, to zawsze punktem wyjścia będzie wynik konfrontacji rzeczywistości, w której funkcjonuje firma (otoczenie) z jej mocnymi i słabymi stronami. Rzetelna wiedza o firmie i jej otoczeniu prowokuje potencjalne zmiany i wytacza drogi rozwoju. Wymusza utworzenie planu działania, zdefiniowanie celów i podejmowanie konkretnych decyzji. Permanentna wrażliwość kadry zarządzającej na zmiany wewnętrzne i zewnętrzne oraz odpowiednia reakcja na sygnały, które mogą zapoczątkować sukces lub pomogą uniknąć porażki jest cechą konieczną przedsiębiorstwa, chcącego działać w warunkach ciągłych zmian. Z całą pewnością w dziedzinie zarządzania strategicznego będą rozwijały się nowe modele i metody, ale dzisiaj, również z całą pewnością, jest trudno przewidzieć, jaki będzie to kierunek. Za to z całą pewnością najbardziej uniwersalną prawdą pozostanie wysoki wpływ czynnika kompetencji zawodowych i głęboka wiedza kadry zarządzającej o własnej dziedzinie biznesu, a wtedy przedsiębiorstwo, mające takie kadry, będzie w stanie zaoferować produkt lepszy niż konkurencja.

1.3. Miejsce i rola analizy strategicznej

Analiza strategiczna, jako osobna dyscyplina, zaistniała pod koniec lat 50. ubiegłego stulecia. Fakt ten jest łączony z sukcesami, jakie odniosły amerykańskie firmy konsultingowe, a w szczególności McKinsey czy Boston Consulting Group. Jedną z propozycji zaprezentowania etapów rozwoju analizy strategicznej, zarówno chronologicznie, jak i z uwzględnieniem metodologii badań, jest propozycja M.F. Guillard'a. Każdy z etapów odpowiada różnym szkołom lub modelom analizy, które będą szerzej przedstawione w kolejnej części pracy, poświęconej metodyce formułowania strategii i szkołom myślenia strategicznego.

³¹ A. Stabryła, Zarządzanie..., op. cit., s. 30.

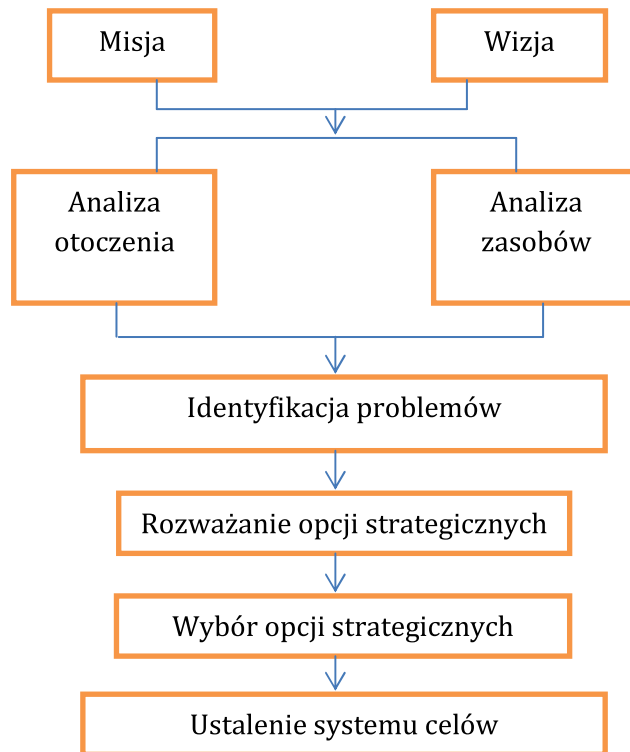


Rys. 1.5. Etapy rozwoju analizy strategicznej (Źródło: Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość, PWE, Warszawa 1995, s. 14.

Przygotowanie strategii firmy wymaga znajomości jej wewnętrznego potencjału, warunków otoczenia i ewentualnych zmian w otoczeniu, w którym działa, ich oddziaływania na przedsiębiorstwo oraz jego umiejętności do odpowiedniego reagowania na zmiany. Wynikiem analizy strategicznej jest z jednej strony postawienie diagnozy lub generalnej oceny przedsiębiorstwa w ww. zakresie oraz możliwych kierunków działania z drugiej strony. Należy zaznaczyć, iż możliwe kierunki działania są ogólną propozycją, która powstała na podstawie diagnozy i nie może zastąpić planu działalności przedsiębiorstwa. Dualizmowi, wynikającemu z analitycznego podejścia do strategii, można nadać sens czynnościowy i narzędziowy.

W sensie czynnościowym analiza strategiczna obejmuje zbiór działań, potrzebnych do zdiagnozowania organizacji i jej otoczenia w takim zakresie, który umożliwi utworzenie i realizację planu strategicznego. W sensie narzędziowym, analiza obejmuje zestaw metod analitycznych, pozwalających na badanie, ocenę i przewidywanie przyszłych stanów wybranych elementów firmy i jej otoczenia – z egzystencjalnego i rozwojowego punktu widzenia.³²

³² M. Romanowska, G. Gierszewska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2003 s. 17



Rys. 1.6. Model analizy strategicznej, Opracowanie własne (Źródło: Strategie rozwoju firmy, Z. Pierścionek, PWN Warszawa 1996, s.86.)

Cechy odróżniające analizę strategiczną od innych analiz, stosowanych w zarządzaniu firmą:

1. Połączenie dwóch sposobów podejścia do zarządzania oraz dwóch źródeł informacji. Oznacza to równoczesne badanie organizacji i jej otoczenia, i konfrontowanie otrzymanych wyników.

2. Interdyscyplinarny charakter analizy strategicznej oznacza korzystanie z metod zarówno ilościowych, jak i jakościowych, pochodzących z: ekonomii, finansów, socjologii, psychologii, statystyki oraz marketingu.³³

Należy zaznaczyć, że bez użycia ww. metod nie byłoby możliwe użycie jakiegokolwiek narzędzia analizy strategicznej, w jakimkolwiek obszarze działalności przedsiębiorstwa.

Wzrost zainteresowania światem nauki był spowodowany wzrostem braku stabilności na rynkach w latach 50. i 60. ubiegłego stulecia. Dzięki światu nauki pojawiła się idea planowania długookresowego, które przerodziło się w koncepcję planowania

³³ M. Romanowska, G. Gierszewska, Analiza..., op. cit., s. 18.

strategicznego. Konkludując, ewolucja analizy strategicznej ma ścisły związek z pojawieniem się i rozwojem zarządzania strategicznego.

Do głównych celów analizy strategicznej można zaliczyć:

1. Zidentyfikowanie szans oraz zagrożeń, które generowane są przez otoczenie w kontekście dalszego rozwoju firmy.
2. Możliwość wczesnego odkrycia każdych nieprawidłowości w działaniu samej firmy oraz ich źródeł i przyczyn.
3. Ocena firmy i określenie jej miejsca na danym rynku w odniesieniu do głównych konkurentów.
4. Utworzenie podstaw merytorycznych i pragmatycznych, by podjąć konieczne działania, które zmierzają do intensyfikowania przedsiębiorstwa oraz uruchomienia koniecznych procesów rozwojowych.
5. Analiza szans oraz zagrożeń, które istnieją w otoczeniu oraz mocnych i słabych stron firmy po to, by zdefiniować warianty strategii rozwoju.³⁴

Do użytkowników wyników analizy strategicznej, którym analiza służy jako drogowskaz decyzyjny, możemy zaliczyć:

1. Kierownictwo oraz specjalistów z firm – których to analiza strategiczna wspiera w formułowaniu i realizowaniu strategii.
2. Banki finansujące firmę – po to, żeby podejmować decyzje kredytowe lub dokonywać oceny programu restrukturyzacji.
3. Udziałowców firm – w celu lepszego oszacowania przyszłej wartości przedsiębiorstw i stopnia ryzyka swoich inwestycji kapitałowych.
4. Istniejących i potencjalnych dostawców, nabywców oraz kooperantów firmy – po to, żeby ustalić własną strategię w relacji do przedsiębiorstw, z którymi współpracują.
5. Konkurentów z sektora grupy strategicznej – po to, by ustalić strategię konkurencyjną albo zdefiniować swoją pozycję strategiczną w odniesieniu do analizowanej firmy.
6. Potencjalnych inwestorów – po to, by ustalić bariery wejścia, atrakcyjność sektora oraz sytuację każdego z uczestników sektora.
7. Pozostałe podmioty, które posiadają plany albo oczekiwania w odniesieniu do konkretnego przedsiębiorstwa.³⁵

³⁴ Z. Drążek, B. Niemczynowicz, Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2003, s. 101

Rozwój metod oraz technik analizy strategicznej, a także zmiany dotyczące zakresu i sposobu wykorzystania jej w kierowaniu firmą, odbywały się na tle ewolucji koncepcji zarządzania strategicznego, choć można było zauważyć i moment, w którym analiza strategiczna wyróżniła się jako zupełnie odrębna pośród analiz. Np. zakres analizy strategicznej w przedsiębiorstwie, posiadającym zdywersyfikowany portfel produktów i usług, działającym globalnie, obejmuje znacząco większy obszar badań w celu ustalenia strategii, aniżeli miałyby to miejsce w przedsiębiorstwie działającym lokalnie i zajmującym się ofertą jednego produktu lub usługi. Zainteresowanie zarówno analizą strategiczną, jak i planowaniem strategicznym ulega intensyfikacji przeważnie w czasach gorszej gospodarczej koniunktury, nagłych zmian w wymiarze międzynarodowym lub podczas skokowej ewolucji technologii. Wydarzenia, które prowokują firmy, by rozszerzały i doskonaliły analizę strategiczną, to:

1. Powtarzalne kryzysy organizacyjne.
2. Słabnąca dynamika rozwoju.
3. Obniżenie i/lub utrata udziałów rynkowych.
4. Przymus ulokowania działalności na zupełnie nowych rynkach
5. Do częstych motywów prowadzących do doskonalenia analiz i planów strategicznych zaliczyć można zmiany w kierownictwie przedsiębiorstwa, jego reorganizację i zapoczątkowanie prac nad zupełnie nową strategią.³⁶

Zakres analizy strategicznej powinien być kompletny, tzn. obejmować zjawiska, które mogą być kształtowane i na które mają wpływ osoby zarządzające przedsiębiorstwem (wewnętrzne) oraz te poza ich zasięgiem (zewnętrzne). Nie ma żadnych wątpliwości, iż menedżerowie bardziej koncentrują się nad zagadnieniami wewnętrznymi (przedsiębiorstwo), gdyż wtedy mają wpływ na zmianę i są w posiadaniu potrzebnych, relatywnie niedrogich narzędzi badawczych, niż na otoczeniu, na które najczęściej nie mają wpływu. Jednak tylko analiza kompleksowa i konfrontacja tych dwóch obszarów może doprowadzić do wyznaczenia efektywnej drogi rozwoju, tym bardziej że to, na co menedżerowie nie mają większego wpływu (np. makrootoczenie), ma wpływ na zarządzane przez nich przedsiębiorstwo. Zakres analizy strategicznej, wybrane obszary, które obejmuje oraz wybraną stosowaną metodologię przedstawia rysunek nr 1.7.

³⁵ G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza ..., op. cit., s. 28-29

³⁶ J. Filipczuk, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa: teoria i praktyka, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu 2004, s. 40



Rys. 1.7. Zakres analizy strategicznej, Opracowanie własne (Źródło: Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, A. Stabryła, PWN 2000, s.137–138.)

Zakres oraz metody analizy strategicznej są zależne w istotnym stopniu od:

1. Wizji rozwoju przedsiębiorstwa,
2. Kondycji przedsiębiorstwa,
3. Cech przedsiębiorstwa,
4. Charakterystyki otoczenia,
5. Zmienności otoczenia.

Najczęstsze błędy popełniane w analizie strategicznej to:

1. Omijanie etapu analizy strategicznej – stworzenie strategii z wykluczeniem etapu wykonania rzetelnej analizy strategicznej posiada wysoki współczynnik ryzyka ominięcia ważnych, z punktu widzenia działalności przedsiębiorstwa, zjawisk, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz danej organizacji.

2. Wąska perspektywa analizy – analiza strategiczna powinna obejmować: makrootoczenie, branżę lub sektor (tzw. mikrootoczenie), przedsiębiorstwo i tylko skonfrontowanie tych perspektyw może być próbą odpowiedzi na pytanie o miejsce i dalszy rozwój przedsiębiorstwa.

3. Błędne założenia – założenia, które przyjęto nie odpowiadają istniejącym danym rynkowym (np. dane mikro i makroekonomiczne, badania rynku, sektora, etc.).

4. Nadmierna ilość narzędzi analitycznych i/lub ich jakościowo zły wybór – liczba dostępnych narzędzi jest bardzo duża, ale dobrze wykonana analiza nie polega na tym, by użyć każde z dostępnych narzędzi, ale na ich właściwym doborze, po to, żeby wyciągnąć właściwe wnioski.

1.4. Podstawowe typologie strategii zarządzania

Podstawowe typologie strategii zarządzania powstały jako odpowiedzi na potrzebę szerszego podejścia do koncepcji zarządzania, jako do procesu kompleksowego, w szczególności uwzględniającego otoczenie przedsiębiorstwa. Tego typu podejście zastosowano przede wszystkim w pracach: H. I. Ansoffa, K. Andrewsa, A. D. Chandlera i P. F. Druckera, a następnie kontynuowano przez M. Portera. Dokonano podziału na:

1. Koncepcję strategii wzrostu firmy H.I. Ansoffa;
2. Model uniwersalny K. Andrewsa;
3. Strategię firmy a etapy rozwoju gospodarczego według A.D. Chandlera oraz P.F. Druckera;
4. Strategie konkurencji M. Portera.³⁷

Pierwsze dwie koncepcje oraz koncepcja A.D. Chandlera dominowały w latach pięćdziesiątych i zakładały, iż wybór optymalnej strategii jest połączeniem mocnych stron firm z szansami w ich otoczeniu. Jednak to M. Porter miał fundamentalny wpływ na koncepcję formułowania strategii, ponieważ jako kluczowy kierunek w definiowaniu strategii ocenia koncentrację na warunkach zewnętrznych.

Koncepcja strategii wzrostu firmy H.I. Ansoffa

Główne strategie wzrostu przedsiębiorstwa ustala się w przestrzeni dwuwymiarowej: produkt – rynek. Wynika to z faktu, iż każde przedsiębiorstwo wytwarza jakiś produkt (albo usługę) i każde przedsiębiorstwo powiązane jest z jakimś rynkiem. W następstwie tych faktów powstaje przestrzeń dwuwymiarowa, a kierunki wzrostu, jakie można zdefiniować w jej obszarze zalicza się do czterech strategii podstawowych:

1. Penetracja rynku – jest to strategia rozwoju, która polega na intensyfikacji działań na rynku, na którym dotychczas działa przedsiębiorstwo w celu wzrostu sprzedaży produktów wytwarzanych obecnie. Jest strategią defensywną i choć nie daje wielkich

³⁷ Z. Pierścionek, Strategie rozwoju firmy, PWN, Warszawa 1996, s. 39

możliwości wzrostu, to przy poprawie np. obsługi klienta lub intensyfikacji działań marketingowych, wzrost jest możliwy do osiągnięcia przy stosunkowo niskich nakładach.

2. Rozwój rynku – polega na takich działaniach przedsiębiorstwa, które zmierzają do zwiększenia sprzedaży produktu wytwarzanego obecnie poprzez ekspansję na nowe rynki.

Z geograficznego punktu widzenia, może ona być:

- a) ekspansją na nowy segment/ty takiego samego rynku pod względem geograficznym,
- b) ekspansją na nowy rynek pod względem geograficznym.

3. Rozwój produktu – strategia ta obejmuje działania na dotychczasowym rynku, a wzrost następuje poprzez zwiększenie sprzedaży nowo wprowadzonych (lub zmodyfikowanych) produktów na obecnym rynku.

4. Dywersyfikacja – jest to rozwój firmy poprzez wdrożenie całkowicie nowych produktów oraz ich sprzedaż na nowych rynkach. W tym celu tworzą się nowe technologie, zasoby i nowe metody działań, w wyniku czego powstaje też zasadnicza różnica pomiędzy dywersyfikacją, a pozostałymi strategiami w przestrzeni produkt – rynek.³⁸

Model uniwersalny K. Andrews

Na przełomie lat 60. i 70. ubiegłego stulecia K. Andrews opracował koncepcję strategii, która odegrała znaczącą rolę w rozwoju zarządzania strategicznego. Według niej, wybór strategii określony jest poprzez:

1. Szanse, jakie daje otoczenie – punktem wyjściowym wyboru strategii rozwoju danego przedsiębiorstwa jest analiza rynku po to, by określić możliwości rozwoju przedsiębiorstwa i dokonując analizy relacji występujących pomiędzy organizacją a instytucjami takimi jak: rząd, stowarzyszenia, fundacje, uniwersytety, rynki kapitałowe, rynki dostawców, rynki pracy, etc., ustalić warunki działania.

2. Kompetencje i zasoby firmy – zdefiniowanie mocnych i słabych stron firmy w celu znalezienia lub wykreowania umiejętności, które dadzą firmie przewagę, w szczególności w obszarach produkcji i marketingu. Synteza szans w otoczeniu i unikalnych wartości firmy oraz dopasowanie tych dwóch obszarów tworzy unikalną wartość strategii, dającą możliwość zwycięstwa konkurencyjnego.

3. Preferencje zarządu – skoro strategia traktowana jest jako zbiór decyzji w drodze do osiągnięcia celu, a decyzje podejmowane są przez zarządy, to preferencje zarządu oraz ich aspekt etyczny będą grały kluczową rolę w formułowaniu i wdrożeniu strategii.

³⁸ 7. Pierścionek, Strategie ..., op. cit., s. 40-47.

4. Odpowiedzialność społeczną – wpływ na określenie strategii ma to, w jaki sposób firma ma zamiar działać w relacji do społeczeństwa.

Strategia firmy a etapy rozwoju gospodarczego według A.D. Chandlera oraz P. F. Druckera
A.D. Chandler badał zależności, które mają miejsce między trzema zjawiskami występującymi w systemie: otoczeniem, strategią rozwoju firmy oraz strukturą zarządzania. Przeprowadzając kompleksowe badania o charakterze empirycznym, trwające ponad czterdzieści lat, obejmujące kilkadziesiąt przedsiębiorstw w USA, wywnioskował, że „strategia rozwoju determinuje zmiany w strukturze zarządzania, a łączną determinantą tejże strategii oraz struktur są przemiany otoczenia, a przede wszystkim rynku”.³⁹ Na podstawie tych kryteriów, umieszczono w czasie i zdefiniowano podstawowe etapy rozwoju przedsiębiorstw: produkcja masowa (1900–1930), marketing masowy (1930–1950) oraz marketing globalny (od 1950 r.). Każdy z tych etapów charakteryzował się określoną strategią, zmieniającą się wraz z rozwojem przedsiębiorstwa. Proces ten wyglądał następująco:

1. Strategia ekspansji ilościowej i przywództwa kosztowego – na etapie produkcji masowej, po rewolucji przemysłowej, powstało ogromne zapotrzebowanie na dobra konsumpcyjne. Głównym zmartwieniem przedsiębiorstw było więc powielenie tej samej produkcji lub jej rozbudowa, oraz doskonalenie urządzeń produkcyjnych tak, żeby wygenerować najniższe koszty.

2. Strategia ekspansji geograficznej i integracji pionowej – wraz z końcem popytu na masową produkcję i wzrostem dochodu społeczeństwa powstało zapotrzebowanie na produkty niestandardowe. Rozpoczęły się badania rynku, promocje produktów, polityki cenowe, etc. Nasycenie rynku produkcją masową zmusiło firmy do poszukiwania nowych rynków, a walka o klienta zmuszająca do ulepszenia standardów obsługi i chęci obniżenia kosztów – do integracji pionowej.

3. Strategia dywersyfikacji – dalszy rozwój charakteryzujący się zmianami otoczenia, postępem technologicznym, wzrostem konkurencji i większymi wymaganiami klientów powoduje, iż zagrożone zostają właśnie te firmy, które oferowały jednorodne produkty. W związku z tym zaczęto poszukiwać nowych możliwości nie tylko rynkowych, ale i produktowych. Firmy dywersyfikowały swoją działalność, co spowodowało również zmiany w ich strukturach organizacyjnych.⁴⁰

³⁹ Z. Pierścionek, *Strategie...*, op. cit., s.52

⁴⁰ Z. Pierścionek, *Strategie ...*, op. cit., s. 52.

Według P.F. Druckera kolejny nurt rozwoju gospodarczego, który powstał w wyniku zaostrzającej się konkurencji, nasyceń rynku i rosnącej różnorodności klienta, przypadł na przedsiębiorczość. W tym cyklu szanse na rozwój mają nieduże firmy, które rozwijają nowe produkty, oferują nowe usługi, a kluczowym czynnikiem decydującym o powstaniu i rozwijaniu się firmy przedsiębiorczej, jest przedsiębiorcze zarządzanie. Tego rodzaju zarządzanie polega na ciągłym poszukiwaniu okazji do zaspokojenia potrzeb rynku i to nie tylko przez duże przedsiębiorstwa obecne już na rynku, ale i te małe, dopiero powstające. P. F. Drucker uważał, iż etap zarządzania przedsiębiorczego został osiągnięty w USA w połowie lat 70., a w Europie dwadzieścia lat później. Etap przedsiębiorczości w tym czasie charakteryzował fakt, iż wzrost nowych miejsc pracy, był wynikiem wzrostu liczby małych i średnich, przeważnie nowych firm, a nie np. postępu technologii. Przedsiębiorczość była kreowana przez zarządzanie, a nie wysokie technologie lub rodzaj branży.

Stwierdzić można, iż w trzeciej koncepcji formułowania strategii (Chandlera i Druckera) przenikają się dwie tendencje: globalna i przedsiębiorcza. Pierwsza z nich dotyczy dużych i średnich, a druga małych przedsiębiorstw.

Strategie konkurencji M. Portera

Na przełomie lat 70. i 80. M. Porter opracował w swoich dziełach w pełni rozwiniętą koncepcję strategii, zawierającą: strategię konkurencji i metody analizy otoczenia konkurencyjnego, źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw oraz źródła konkurencyjności poszczególnych państw.⁴¹

Jedną z największych zasług M. Portera jest propozycja trzech ogólnych typów strategii na poziomie organizacji. Są to:

1. *Pozytywne wyróżnienie się wśród konkurentów (tzw. dyferencjacja)* – przedsiębiorstwo dąży do odróżnienia się od swoich konkurentów pod względem jakości usług lub produktów. Sukces tej strategii polega na decyzji klientów o zakupie produktu o lepszej jakości i zapłaceniu za niego większej ceny.

2. *Przywództwo kosztowe* – polega na uzyskaniu przewagi konkurencyjnej poprzez obniżenie kosztów własnych poniżej kosztów konkurencji (bez obniżenia jakości) i w związku z tym możliwością oferowania własnych produktów po niższej cenie rynkowej, osiągając oczywiście nadal zysk. Zazwyczaj, w celu osiągnięcia efektu niskich cen kilku firm

⁴¹ J. Pierścionek, *Strategie...*, op. cit., s.

tworzy tzw. układ oligopolistyczny. Przywództwo kosztowe może być wiodącą strategią rozwoju, jeśli np. przedsiębiorstwo chce zaoferować te same produkty na nowych rynkach. W celu osiągnięcia sukcesu dwie powyższe strategie można wybrać jedynie alternatywnie. Próba wdrożenia obu może spowodować chaos decyzyjny i w ostateczności doprowadzić do nieefektywnego wdrożenia każdej z osobna. Jednakże gdy chce się zrealizować obie strategie, ponieważ jest w firmie niezdecydowane kierownictwo, to skutkuje to utknięciem w środku, czyli nieefektywnym wdrożeniem każdej z nich.

3. *Koncentracja na niszy rynkowej* – strategia, która charakteryzuje koncentrację organizacji na konkretnym rynku regionalnym, specyficznym produkcie lub określonym kliencie.

Tab. 1.2. Ogólne typy strategii w ujęciu Portera

Typ strategii	Definicja	Przykłady
Odróżnianie się	<i>Wyróżniać się jakimiś produktami lub usługami</i>	Rolex, Mercedes-Benz, Nikon, Cross, Hewlett-Packard
Przywództwo kosztowe	<i>Redukcja kosztów produkcji i innych kosztów</i>	Timex, Hyundai, Kodac, Bic, Texas Instruments
Koncentracja na niszy rynkowej	<i>Koncentrować się na konkretnym rynku regionalnym, rynku produktów, grupie nabywców</i>	Longines, Fiat, Alfa Romeo, Polaroid, Waterman Pens

Tab. 1.2 Źródło: R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN Warszawa 2004, s. 255.

Strategię konkurencji danego przedsiębiorstwa określa się na bazie wyników analizy strategicznej, która skupia się na analizie otoczenia konkurencyjnego. M. Porter przedstawił trzy segmenty analizy:

1. Strukturalna analiza sektora jako całości – polegająca na ocenie pięciu sił konkurencyjnych (siły rywalizacji, stopniu zagrożenia wejściem nowych podmiotów, zagrożeniu substytutami, sił przetargowych dostawców i odbiorców), oddziałujących na przedsiębiorstwa w konkretnej branży.

2. Analiza wewnętrzna sektora – ocena wpływu ww. sił na grupy strategiczne (identyfikacja grup strategicznych, bariery wejścia, ocena siły przetargowej w relacji do dostawców i odbiorców, zagrożenia substytutami i konkurencyjność pomiędzy grupami).

3. Analiza reakcji konkurentów – polega na zbadaniu reakcji wybranych klientów, uwarunkowanych poprzez stosowane strategie, cele, założenia i możliwości konkurentów.

Reasumując, istnieją dwie drogi do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i efektywności. Pierwsza, to filozofia oparta na redukowaniu kosztów i działaniach restrukturyzacyjnych, zaś druga na innowacjach i stałym ulepszaniu działalności. Pierwsze rozwiązanie bywa statyczne, drugie powoduje kreowanie nowych potrzeb, i w związku z tym rozwój gospodarczy. Biorąc pod uwagę myśl Portera o dużym znaczeniu lokalizacji, kiedy to wybiera się metodę innowacyjności, trudno się dziwić, iż największe sukcesy odnosi USA.

ROZDZIAŁ II

NARZĘDZIA FORMUŁOWANIA STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA

2.1. Przegląd metod

W rozdziale 1.3 został zdefiniowany zarówno zakres, jak i użytkownicy analizy strategicznej przedsiębiorstwa. Opierając się na takim podziale, można wnioskować, iż w kontekście użytkowników, rodzaj i/lub kombinacja wyboru metod i narzędzi formułowania strategii zależy od osób i instytucji, dla których jest wykonywana, ich potrzeb, zasobów finansowych, czasowych, etc. Każda grupa użytkowników oczekuje innego zestawu informacji, o różnym stopniu szczegółowości, a to wymaga konieczności użycia zestawu nieco innych narzędzi metod. Np. kadra zarządzająca potrzebuje najbardziej kompleksowego zestawu wyników analizy po to, aby przedstawić strategię będącą odpowiedzią na możliwe scenariusze przyszłości, w oparciu zarówno o wiedzę na temat sytuacji wewnętrznej, w tym zasobów firmy (na których jest bardziej skoncentrowana), jak i jej otoczenia; akcjonariusze są raczej zainteresowani uproszczoną analizą struktury kapitału i wynikami ekonomicznymi; banki zwracają szczególną uwagę na analizę ekonomiczną i portfelową, etc.

W kontekście zakresu analizy, wybór metod odnosi się do trzech obszarów: makrootoczenia, sektora i firmy.⁴² Zanim przedstawię przegląd metod badających ww. obszary, scharakteryzuję pokrótce każdy z nich.

Makrootoczenie, należące do dalszego otoczenia organizacji, składa się z różnorodnych czynników zewnętrznych (np. ekonomicznych, polityczno-prawnych, społecznych, międzynarodowych, technologicznych, etc.), które mogą w sposób zasadniczy wpływać pozytywnie lub negatywnie na działalność przedsiębiorstwa i jego kondycję finansową, a na które przedsiębiorstwo nie ma wpływu.

Przykładem mogą być zmiany ekip rządzących, demografia, zmiany w zakresie prawa i globalne trendy.⁴³ Wyjątkiem od reguły w kontekście braku możliwości oddziaływania na czynniki makrootoczenia, mogą być duże przedsiębiorstwa o znaczącej sile lobbingowej, próbujące wpływać np. na zmiany w prawie, szczególnie w długim horyzoncie czasowym, a wtedy czynnik z dalszego otoczenia organizacji przesuwa się do jej bliskiego otoczenia, na które odzyskuje ona wpływ.⁴⁴

⁴² A. Stabryła, Zarządzanie..., op. cit., s. 137

⁴³ G. S. Yip, Strategia..., op. cit., s. 43

⁴⁴ K. Obłój, Strategia..., op. cit. s. 208

Niemniej, podstawowa reguła pozostaje niezmienna, a przedsiębiorstwom pozostaje, w sposób umiejętny, przewidywać trendy w otoczeniu i na tej podstawie identyfikować szanse i zagrożenia po to, by w odpowiedni sposób dostosowywać własne strategie rozwoju.⁴⁵ Spośród najważniejszych metod badania makrootoczenia wymienia się: analizę PEST, metodę scenariuszową, ocenę ekspercką (metoda delficka), prognozy, analizę luki strategicznej i ekstrapolację trendów.

Otoczenie sektora (mikrootoczenie) należy do bliższego otoczenia przedsiębiorstwa i obejmuje: otoczenie konkurencyjne (konkurencję obecną i przyszłą), dostawców, odbiorców (klientów), etc. Przedsiębiorstwo ma wpływ na bliższe otoczenie, może go zmieniać, a nawet kształtować w takim samym zakresie, jak może ono wpływać na przedsiębiorstwo.

Wynikiem analizy sektora (branży) powinny być odpowiedzi na pytania:

1. jaki jest stopień atrakcyjności analizowanego sektora dla przedsiębiorstwa lub inwestora oraz jakie szanse i zagrożenia dla działalności przedsiębiorstwa wynikają z funkcjonowania w danym sektorze,
2. które sektory dają lepsze perspektywy rozwoju dla działających w nich przedsiębiorstw, jak uzyskać efekt synergii poprzez łączenie sektorów oraz jak zmniejszyć ryzyko w kształtowaniu przyszłości w kontekście różnorodności działania przedsiębiorstwa,
3. jakie nowe sektory mogłyby być atrakcyjne w przyszłości dla rozwoju przedsiębiorstwa i jakie są koszty wejścia do tych sektorów.⁴⁶

Do najważniejszych metod używanych w obszarze badania sektora zalicza się: analizę „pięciu sił” M. E. Portera, model pięciu pytań General Electric, analizę sieci wartości, profil ekonomiczny sektora, analizę sektorowej luki strategicznej, punktową ocenę atrakcyjności sektora, metodę punktacji ważonej w ocenie atrakcyjności sektora, koncepcję gron, krzywą doświadczeń oraz metody używane do badania potencjału globalizacyjnego sektora (pole sił K. Lewina, koncepcja G. S. Yipa).

Podstawowym błędem badania otoczenia organizacji jest tendencja kadry zarządzającej do zawężenia pola zainteresowania do zbyt małego obszaru wokół niej, co wprawdzie może dać poczucie, iż mają kontrolę i są w stanie wpłynąć na rzeczywistość (konkurencję, dostawców, klientów), ale za cenę utraty z ich pola zainteresowania szerszego kontekstu odległych zdarzeń i trendów, które w przyszłości mogą mieć decydujący wpływ na ich organizację.

⁴⁵ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza...*, op. cit., s. 35

⁴⁶ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza...*, op. cit., s. 93

Analiza przedsiębiorstwa jest ostatnim obszarem analizy, a charakteryzuje ją kompleksowość badań najważniejszych wewnętrznych aktywności przedsiębiorstwa, takich jak: personalna, marketingowa, ekonomiczno-finansowa, produkcyjna, organizacyjna i techniczna.⁴⁷ Wynikiem analizy powinno być zdefiniowanie zdolności strategicznych, które pozwalają firmie skutecznie konkurować na rynku dzięki ich zasobom⁴⁸ i kompetencjom,⁴⁹ które są odmienne lub trudne do skopiowania, są cenne dla klientów i nie da się ich zastąpić. Taki pogląd oparty na zasobach i kompetencjach determinuje zdolność strategiczną do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

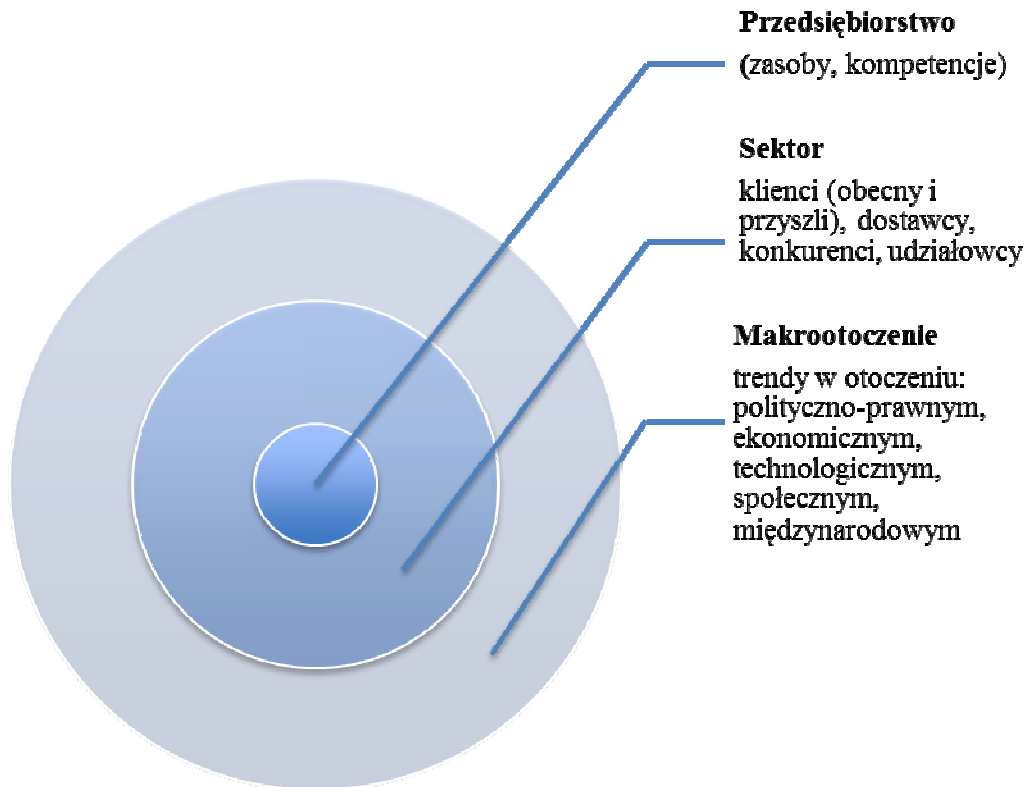
Najważniejsze narzędzia oceny zdolności (potencjału) przedsiębiorstwa i jego pozycji strategicznej to: analiza kluczowych czynników sukcesu, model łańcucha wartości, metody portfelowe, bilans strategiczny przedsiębiorstwa, model cyklu życia produktu i technologii, analiza porównawcza (benchmarking), analiza SWOT.

Nie należy również zapominać o metodach podstawowych, które stanowią bazę dla metod z trzech powyższych obszarów, a pochodzących z dziedzin, takich jak: rachunkowość zarządcza, statystyka, zarządzanie finansami, etc. Bez takiej bazy metody badawcze byłyby pozbawione charakteru operacyjnego i nie mogłyby być poprawnie stosowane w analizie strategicznej.

⁴⁷ A. Stabryła, Zarządzanie..., op. cit., s. 138

⁴⁸ J. Barnay, Firm resources and sustained competitive advantage, „Journal of Management”, 1991, 17, 1, s. 99-120.

⁴⁹ G. Hamel, C.K. Prahalad, The core competence of the corporation, „Harvard Business Review”, 1990, 68, 3, s.79-91.



Rys. 2.1. Obszary otoczenia biznesowego. Opracowanie własne.

Przegląd metod analizy makrootoczenia

Na początek warto wspomnieć, iż oprócz standardowych narzędzi analizy makrootoczenia, jakimi są koncepcje scenariuszowe (które zostaną opisane w dalszej części pracy) i koncepcje wielorakich możliwości (bezscenariuszowe), nie można zapominać i korzystać z uniwersalnych metod, takich jak prognozy, opinie lub opisy statystyczne, ponieważ dostarczają one cennych informacji na temat gospodarki i sytuacji w makrootoczeniu.⁵⁰ Oprócz ww. metod zostaną zaprezentowane: metoda PEST, ocena ekspercka (metoda delficka), analiza luki strategicznej i ekstrapolacja trendów. W tej części zostanie również zaprezentowana analiza stakeholders, mimo iż interesariusze organizacji nie są częścią tylko makrootoczenia, po to, żeby zaznaczyć, iż tego typu analiza różnicuje podejście do segmentacji otoczenia organizacji z generalnego (metoda PEST) do konkretnego (interesariusze, kibice).

Prognozy nie są wróżeniem z kryształowej kuli, ale są to projekcje dotyczące danych i statystyk makroekonomicznych. Do najbardziej podstawowych należą: produkt krajowy brutto (PKB), poziom inflacji, poziom bezrobocia, etc. Prawidłowa prognoza wskaźników

⁵⁰ A. Stabryła, Zarządzanie..., op. cit., s. 139.

makroekonomicznych jest kluczowa dla wykrycia długookresowych trendów w przyszłości. Za pomocą nowoczesnych narzędzi technicznych, takich jak programy statystyczne, prognozy stają się bardziej dokładne.

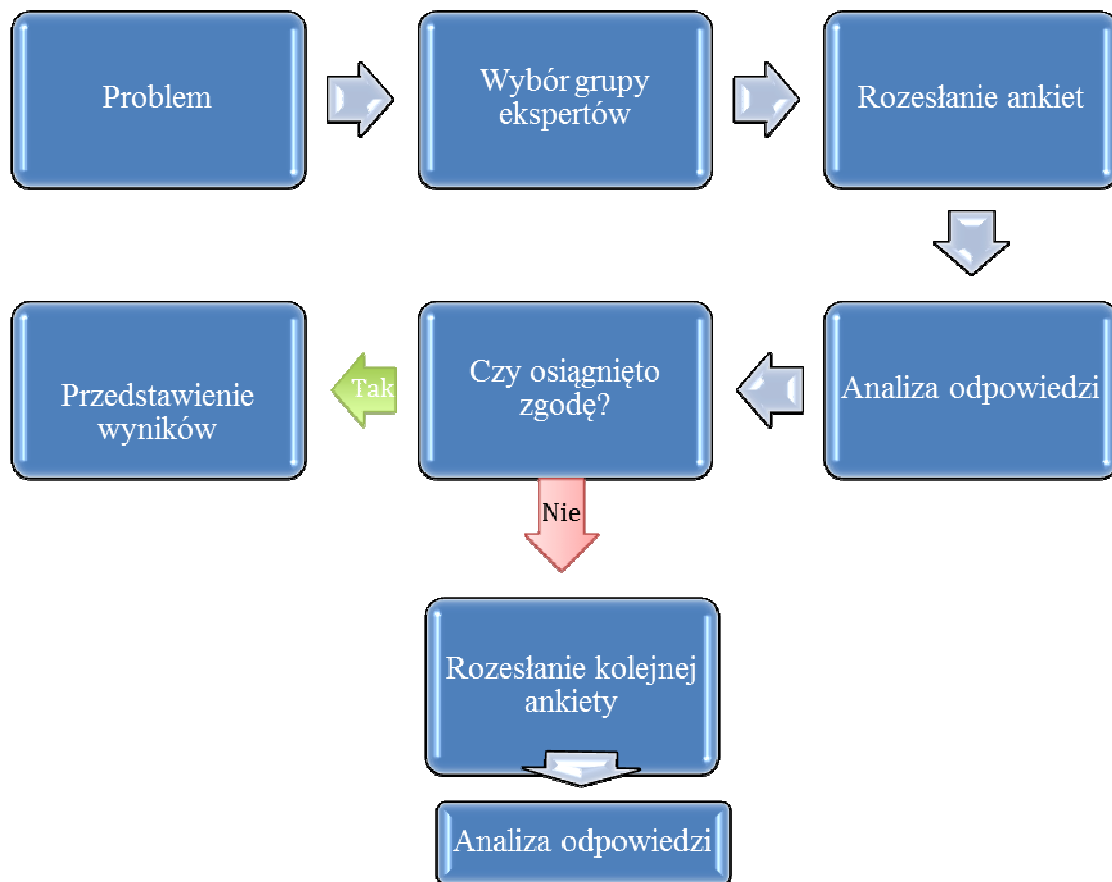
Nie do przecenienia są również analizy psychologiczne, pomagające przewidzieć zachowania masowe w sytuacjach wstrząsów (np. na rynkach finansowych, a w szczególności badające reakcje inwestorów. Kompleksowość narzędzi pozwala tworzyć lepsze prognozy, które z powodzeniem mogą zostać wykorzystane podczas budowania strategii przedsiębiorstwa.

Ocena ekspercka - metoda delficka jest metodą heurystyczną, opierającą się na jakościowej ocenie faktów i w sposób zasadniczy różni się od metodologii opartych na podejściu analitycznym. Nazwa “metody heurystyczne” wywodzi się z greckiego słowa “heurisko”, które oznacza – znajdowanie, odkrywanie. Heurystyka jest umiejętnością dochodzenia do nowych faktów oraz relacji między nimi i odkrywania w ten sposób nowych prawd. Prognozowanie heurystyczne to przewidywanie przyszłości, które niekoniecznie można opisać za pomocą analizy przeszłości. Określa się je również jako intuicyjne, ponieważ opiera się na wyobraźni i zdrowym rozsądku.⁵¹ Jedną z eksponowanych metod, wykorzystywanych do formułowania prognoz długoterminowych na podstawie niezależnych ekspertów, jest metoda delficka. Nazwa pochodzi od nazwy starożytnego miasta Delfy, siedziby słynnej wyroczni, w której kapłanki przepowiadały przyszłość, ale trudno sobie wyobrazić, żeby w praktyce biznesowej w sposób dosłowny zastosować magię pochodzenia tego słowa i dlatego metodę po raz pierwszy zastosowano przez zespół naukowców, a nie wróżek.

Metoda delficka jest to w pewnym sensie rozwinięcie oceny eksperckiej, która odbywa się w gremium ekspertów grupowanych w jednym miejscu, na rzecz odpowiednio przygotowanych pytań zawartych w ankietach, które każdy ekspert wypełnia samodzielnie, co uniemożliwia porozumiewanie się ekspertów między sobą. Procedura ankietowania składa się z kilku faz i trwa do momentu nastąpienia zgodności ocen.⁵² Metoda delficka jest o tyle lepszą wersją oceny eksperckiej, gdyż brak bezpośredniej interakcji ekspertów pozwala uniknąć wielu psychologicznych zależności (powstających w grupie), które mogą zniekształcić autentyczność opinii każdego z ekspertów z osobna (np. dominujące osoby, które mogą narzucać swoje opinie, syndrom grupowego myślenia, brak chęci zmiany opinii).

⁵¹ M. Cieślak, *Prognozowanie gospodarcze. Metody i stosowanie*. PWN, Warszawa 2005, s. 201.

⁵² Ź. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza...*, op. cit., s. 59.



Rys. 2.2. Etapy postępowania w metodzie delfickiej (Źródło: M. Cieślak, Prognozowanie..., op. cit., s. 177.)

Różne źródła podają różne procedury dotyczące ilości rozesłanych ankiet, ale istotny jest fakt, iż proces powtarzany jest do skutku. Najważniejsze cechy metody delfickiej:

1. badania i analizy prowadzone są przez kompetentnych ekspertów,
2. dobór ekspertów jest reprezentatywny,
3. opinie formułowane są w formie pisemnej (ankiety),
4. weryfikacja opinii oparta jest na wielokrotnym powtarzaniu badań.⁵³

Metoda delficka może posłużyć do szybkiego i skutecznego przybliżenia tendencji w otoczeniu, które mają znaczący wpływ na decyzje strategiczne. W związku z tym, wykorzystuje się ją dla potrzeb przedsiębiorstw działających w dynamicznym, burzliwym otoczeniu, adaptując przez skonstruowanie narzędzia zwanego QUEST (Quick Environmental

⁵³ M. Stępkowski, Nowe techniki organizatorskie, PWE, Warszawa 1977, s. 29.

Scanning Technique).⁵⁴ Metodą QUEST dokonuje się analizy zjawisk i trendów, występujących w otoczeniu konkretnego przedsiębiorstwa.

Ekstrapolacja trendów opiera się na założeniu występowania zmian ciągłych (ewolucyjnych) w otoczeniu przedsiębiorstwa. Inercyjny charakter wielu procesów (zjawisk) pozwala stosować tę metodę w przewidywaniu przyszłych zjawisk. W związku z tym, możliwa jest ekstrapolacja dotychczasowych przebiegów procesów w przyszłość. Na podstawie znajomości przeszłości i teraźniejszości prognozowany jest prawdopodobny przebieg poszczególnych zmian w otoczeniu w przyszłości. Modele trendu są wzorami matematycznymi i jako takie najczęściej bywają wykorzystywane w praktyce.

Zalety metody polegają na: umożliwianiu prostego wariantowania pewnych zjawisk w zależności od przyjętego wariantu rozwoju, dostarczaniu informacji o rozwoju poszczególnych zjawisk w dziedzinach o małej dynamice rozwoju i stabilnym otoczeniu oraz pokazywaniu korelacji między wieloma różnorodnymi zjawiskami gospodarczymi, zarówno w skali makro, jak i na poziomie poszczególnych sektorów.

Do wad należy zaliczyć fakt, iż metoda nie daje wystarczających podstaw do bezbłędnej prognozy przyszłości, ponieważ nie uwzględnia prawdopodobieństwa zaistnienia zjawisk nagłych, abstrahuje zmiany w działaniu czynników oddziałujących na przebieg wyznaczonych funkcji i nie wyraża ogólnego prawa nauki tylko generalizację historyczną, w której prognoza jest ograniczona poprzez dopuszczalny horyzont czasowy. To z kolei powoduje jej zawodność w prognozach na dowolny moment w przyszłości.⁵⁵ Metoda ekstrapolacji trendów jest stosowana jako narzędzie analityczne w prognozowaniu stanu koniunktury i ryzyka inwestycyjnego, w analizie porównawczej międzynarodowej konkurencyjności branż oraz jako narzędzie w analizie luki strategicznej.

Analiza luki strategicznej służy do określenia poziomu i sposobów zniwelowania różnic między istniejącą strategią i sposobem działania przedsiębiorstwa a wymogów otoczenia i oczekiwanych zmian w otoczeniu w przyszłości. Podstawowe pytania analityczne, na które odpowiedzi powinna udzielić analiza luki strategicznej, brzmią:

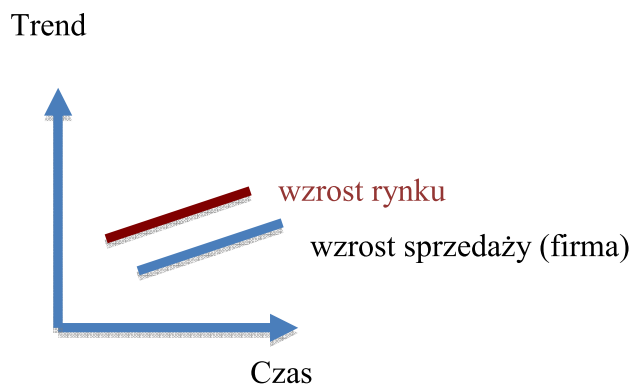
1. jak będzie się zmieniać i jaki stan w wyznaczonym momencie osiągnie proces w otoczeniu, który jest istotny dla przedsiębiorstwa oraz
2. jak będzie się zmieniać i jaki stan w określonym momencie osiągnie działalność przedsiębiorstwa odpowiadająca danemu procesowi w otoczeniu?

⁵⁴ A. Klasik, Planowanie strategiczne, PWE, Warszawa 1993, s. 103.

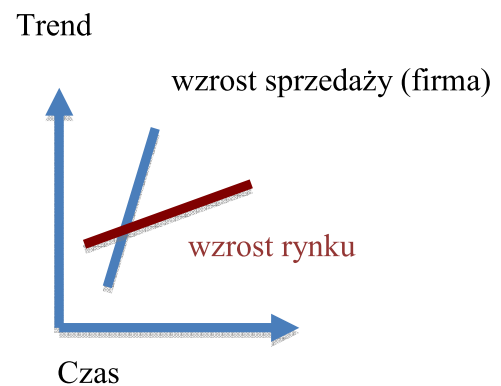
⁵⁵ G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza..., op. cit. s. 50.

Odpowiedzi determinują trzy odmiany luki strategicznej pomiędzy przedsiębiorstwem a rynkiem. Są to: zgodność trendów (kierunki obu trendów są takie same lub bardzo zbliżone), luka nadmiaru (trend procesów w przedsiębiorstwie jest szybszy niż trend w otoczeniu) i luka niedoboru (trend procesów w przedsiębiorstwie jest wolniejszy niż trend w otoczeniu).⁵⁶ Na rysunku 2.3. zaprezentowano przykład analizy luki pomiędzy tempem wzrostu sprzedaży na rynku a tempem wzrostu sprzedaży w przedsiębiorstwie.

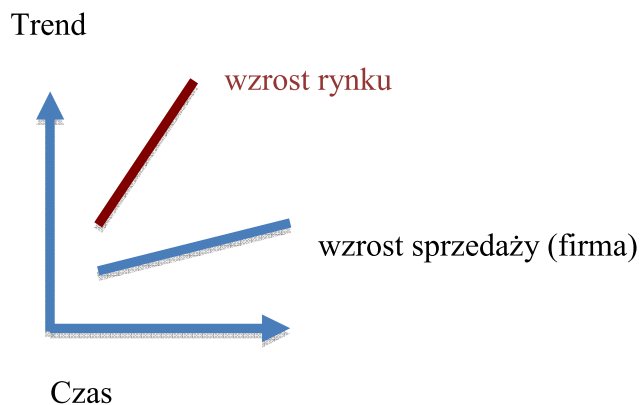
Zgodność trendów



Luka nadmiaru



Luka niedoboru



Rys. 2.3. Rodzaje luki strategicznej (Źródło: G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza..., op. cit. s. 53.)

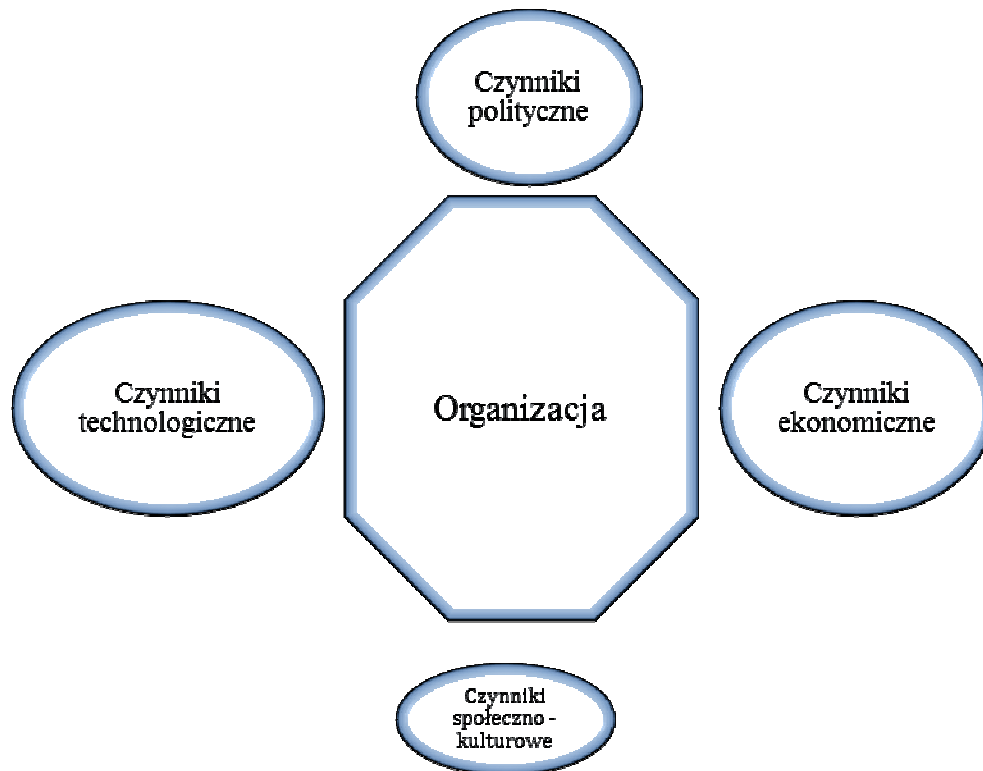
W pierwszej chwili wydawałoby się, iż zgodność trendów i luka niedoborów są dość komfortowymi scenariuszami dla przedsiębiorstwa, gdyż w pierwszym przypadku firma utrzymuje swój udział w rynku, a w drugim ma możliwość zwiększyć swój udział w nim,

⁵⁶ G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza..., op. cit. s. 52.

jednak bardziej dogłębne analizy mogłyby pokazać, iż zarówno pierwsza, jak i druga nie ma zdolności do walki z konkurencją, nie ma odpowiedniej dystrybucji lub ma produkty o niskiej jakości. W przypadku luki nadmiaru (podaż przewyższa popyt), w zależności od punktu nasycenia rynku, jak i od czasowego charakteru spadku popytu (przejściowy lub trwały), przedsiębiorstwo może w takiej sytuacji odpowiednio budować swoją przewagę konkurencyjną lub zastanawiać się nad zmianą branży.

Analiza luki strategicznej ma charakter diagnostyczny i za jej pomocą oceniane są zdolności adaptacyjne firmy względem trendów występujących w otoczeniu.⁵⁷ Należy zaznaczyć, iż wnioski z analizy dotyczą dynamiki zjawisk, a nie wartości bezwzględnych. Metoda może być stosowana zarówno w kontroli bieżącej, jak i prognozowaniu.⁵⁸ Analiza luki strategicznej wskazuje sposób, w jaki przedsiębiorstwo może zmniejszać lukę, a w praktyce zazwyczaj odbywa się to poprzez znane metody, takie jak ulepszenie i rozwój: produktu, rynków, bazy klientów, obniżkę kosztów, etc.

Metoda PEST służy do generalnej segmentacji otoczenia, które składa się z takich obszarów, jak: otoczenie polityczno-prawne (P), ekonomiczne (E), społeczne (S) i technologiczne (T). Jest jedną ze wspomagających technik, oprócz wcześniej wspomnianej metody QUEST, w budowaniu scenariuszy (które zostaną opisane w dalszej części pracy).



Rys. 2.4. Segmentacja otoczenia organizacji. Opracowanie własne

⁵⁷ A. Stabryła, Zarządzanie..., op. cit. s. 141.

⁵⁸ G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza..., op. cit., s. 58.

Obszary zaprezentowane na rysunku 2.4. składają się z następujących czynników:

Otoczenie technologiczne: rządowe wydatki na badania i rozwój, priorytety władzy i branży względem nowych technologii, poziom rozwoju infrastruktury, poziom innowacyjności branży, szybkość transferu nowych technologii, etc.

Otoczenie społeczno-kulturowe: poziom wykształcenia, konsumpcyjny styl życia, rozłożenie dochodów, mobilność społeczna, demografia, zmiana style życia, etc.

Otoczenie polityczne: stabilność rządzących, polityka podatkowa, prawo pracy, ustawodawstwo antymonopolowe, przepisy dotyczące handlu (zagranicznego), etc.

Otoczenie ekonomiczne: tendencje w zakresie PKB, inflacja, bezrobocie, dochody budżetowe, stopy procentowe, cykle koniunktury gospodarczej, etc.⁵⁹

Najważniejsze cechy wyróżnionych segmentów to:⁶⁰

1. brak wyraźnych granic między nimi,
2. tendencje zachodzące w poszczególnych częściach otoczenia mają krótko i długofalowy wpływ na organizację,
3. takie same zjawiska w otoczeniu i/lub te same trendy mogą mieć odmienne znaczenie nie tylko dla różnych branż, ale również dla różnych firm w ramach jednej branży lub jednego rynku.

Podstawowym celem analizy PEST jest zidentyfikowanie tych obszarów, które mogą mieć kluczowy wpływ na funkcjonowanie organizacji i jej przyszłą strategię działania oraz identyfikacja szans i zagrożeń, które generuje dalsze otoczenie organizacji. Jest to kluczowe zadanie z punktu widzenia budowy strategii, gdyż rezultatem poprawnie i szczegółowo dokonanej analizy jest uzyskanie przydatnego zbioru informacji, który ma służyć rozwiązaniom pojawiających się problemów i ukierunkowaniu rozwoju na przyszłość. Analizę makrootoczenia, której bazową metodą jest metoda PEST, przeprowadza się w trzech etapach:⁶¹

1. Identyfikacja najważniejszych czynników dotyczących poszczególnych segmentów otoczenia, znacząco wpływających na działalność przedsiębiorstwa.
2. Ustalenie i wyselekcjonowanie każdego z wpływów na funkcjonowanie organizacji.
3. Określenie relacji między organizacją a makrootoczeniem, przez wyróżnienie tych czynników, które szczególnie mocno działają na organizację z punktu widzenia siły oddziaływania i prawdopodobieństwa wystąpienia.

⁵⁹ D. Faulkner, C. Bowman, Strategie konkurencji, Gebethner & Ska, Warszawa 1996., s. 77

⁶⁰ K. Obłój, Strategia..., op. cit. 209-210.

⁶¹ I. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza..., op. cit. s. 79-80.

Etap kończący, to analiza relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem, polegająca na tworzeniu scenariuszy, które pozwolą na podkreślenie czynników istotnych z punktu widzenia obrania właściwej strategii, aby uniknąć zagrożeń i wykorzystać szanse.

Kolejne odmiany metody PEST mogą stanowić:

1. metoda SLEPT, która powstaje po dodaniu czynnika legislacyjnego (prawnego), po wyodrębnieniu go z czynników politycznych,⁶²
2. metoda PESTER, za pomocą której bada się dodatkowo czynniki ekologiczne i regulacyjno-prawne,⁶³
3. metoda DEEPLIST jest kolejną metodą analogiczną do PEST, w której bada się dodatkowo czynniki: demograficzne, ekologiczne, informacyjne i legislacyjne.⁶⁴
4. metoda PESTEL, w której dodaje się czynnik prawny i środowiskowy, etc.

Analiza stakeholders (interesariuszy) organizacji to, w odróżnieniu od generalnego podejścia do segmentacji otoczenia, analiza strategicznych kibiców (interesariuszy) organizacji. Interesariusze mają nie tylko swój interes (stawkę) w działaniach przedsiębiorstwa, ale mają też możliwość wywierania wpływu na przedsiębiorstwo.⁶⁵ Są to: akcjonariusze, zarząd, związki zawodowe, pracownicy, klienci, dostawcy, konkurenci, rząd, stowarzyszenia, grupy społeczne, banki, media, etc. Ich podział odbywa się zarówno na poziomie dalszego i bliższego otoczenia organizacji, jak i na poziomie wewnętrznym i zewnętrznym z punktu widzenia organizacji. Podziału można dokonać w oparciu o dynamikę wpływu interesariuszy, który to wpływ może być elastyczny w zależności od zmian określonych warunków; lub w oparciu o kryterium zainteresowania i wtedy wyróżnia się pośrednio (rząd) lub bezpośrednio (udziałowcy) zainteresowanych losami przedsiębiorstwa interesariuszy. Podstawowe wymiary i szerszy kontekst, jaki powinno się brać pod uwagę w analizie stakeholders to:

1. siła nacisków – zignorowanie sił nacisków i/lub nieumiejętne oszacowanie sił, zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych interesariuszy, może spowodować brak konstruktywnych rozwiązań decyzyjnych, szczególnie wtedy, kiedy przedsiębiorstwo zmagają się z sytuacją kryzysową.
2. uprawomocnienie oddziaływania – o ile w bliższym otoczeniu organizacji funkcjonują uprawomocnieni interesariusze, od których wiadomo czego się można spodziewać,

⁶² I. Markiewicz, Jak stworzyć skuteczny plan marketingowy, „Marketing serwis” 2002, nr 12, s. 39.

⁶³ Zarządzanie informacją i komunikacją, red. Z. Martyniak, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, s. 204.

⁶⁴ P. Finlay, Strategic Management, Prentice Hall – Pearson Education, Harlow 2001, s. 204-215.

⁶⁵ K. Obłój, Strategia..., op. cit. s. 217.

to w dalszym otoczeniu sytuacja już nie jest taka oczywista. Okazuje się, że pomimo, iż kibice z dalszego otoczenia są często niewidoczni, nie organizują się lub są tylko częściowo zainteresowani działaniem organizacji, to nie jest wykluczone, że w przypadku różnych zdarzeń (decyzji), których nie akceptują, zostaną zainspirowani do działań prawomocnych i z sukcesem (dla nich) wpłyną na losy organizacji. Nieumiejętność oszacowania i zidentyfikowania kibiców z dalszego otoczenia może okazać się błędem kardynalnym dla organizacji w kontekście jej dalszej działalności.

3. pilność żądań akcjonariuszy – przedsiębiorstwa powinny umieć oszacować priorytety żądań i nie przyjmować błędnych założeń, iż pierwszy w kolejce do spełnienia oczekiwań jest prawnie umocowany interesariusz, lecz taki, który ma największą moc oddziaływania na innych.⁶⁶

W celu lepszej świadomości wpływów interesariuszy, wskazana jest analiza jakościowa, pozwalająca określić typ i siłę oddziaływania na organizację, zbudowanie dokładnej, wyczerpującej listy wszystkich zainteresowanych w otoczeniu i współpraca z nimi. Oczywistym jest fakt, że w takiej sytuacji spełnienie oczekiwań każdej ze stron mogłoby doprowadzić do skutków ubocznych, jak chociażby podejmowanie decyzji populistycznych lub politycznych, jednak do kadry zarządzającej należy wywiązanie się z trudnych zadań, w tym m.in. przekonywanie zainteresowanych o słuszności biznesowej swoich decyzji. Umiejętne zarządzanie relacjami z interesariuszami jest nie do przecenienia i jeśli prowadzi do wartościowej koalicji jednych i drugich, to droga do sukcesu firmy staje się łatwiejsza.

Przegląd metod analizy sektora (mikrootoczenia)

Najbardziej znanym, popularnym i standardowym modelem analizy sektora jest model pięciu sił Portera, który zostanie omówiony w dalszej części pracy, ale na tym etapie został wymieniony dlatego, iż stanowi bazę większości innych metod badań, a w swojej rozbudowanej wersji może stanowić również podstawę pod inną, mniej popularną metodę pt.: *Model pięciu pytań General Electric*.⁶⁷

Model opiera się na następujących pięciu pytaniach, na które kadra zarządzająca w firmie General Electric musiała odpowiadać raz w roku:

1. Jakie są obecne trendy na rynku i w jakim kierunku się zmieniają? Bazą pod odpowiedź na pytanie może być np. analiza PEST lub rozbudowana wersja pięciu sił Portera.

⁶⁶ K. Obłój, *Strategia...*, op. cit. s. 219.

⁶⁷ J. Welch, R. Slater, *Kto przewodzi nie musi zarządzać*, EMKA, Warszawa 2004, s. 45.

2. Jaką aktywnością w ciągu ostatnich dwóch lat wykazali się konkurenci, żeby wykorzystać trendy i/lub zmiany rynkowe na swoją korzyść?

3. Jaką aktywnością wykazałeś się sam, w celu wykorzystania zmian rynkowych na swoją korzyść? To i poprzednie pytanie mają ukrytą przesłankę, iż przedsiębiorstwa mają wpływ na otoczenie i mogą kształtować swój los.

4. W jaki sposób konkurenci mogą zmienić dynamikę rynku, aby zadziałać na szkodę twojego biznesu?

5. Co możesz zrobić, aby dynamikę rynku kształtować jak najkorzystniej dla siebie?

Odpowiedzi na to i poprzednie pytania doprowadzają odpowiednio do zidentyfikowania szans na rynku i największych zagrożeń płynących od konkurencji. Największym atutem metody jest jej prostota, a odpowiedzi na pytania tak naprawdę stanowią istotną część istnienia każdego przedsięwzięcia.

Analiza sieci wartości (value net i PARTS)

Punkt wyjścia stanowi model sieci wartości *value net*, który powstał w oparciu o teorię gier – służy analizie i odkryciu opcji zmiany gry, w której przedsiębiorstwo bierze udział. Wygrywa ta strategia, która polega na aktywnym kształtowaniu gry, w jakiej bierze się udział, a nie tylko sam fakt udziału w grze. Relacje między graczami na rynku mają charakter dualny, który charakteryzuje zarówno współpraca (*cooperation*), jak i konkurencja (*competition*), w związku z czym powstaje nowy termin *coopetition*, wiążący się z następującą filozofią: w sytuacji, w której następują okoliczności, że walka z konkurentem oznacza przegraną jednego z uczestników (wygrany – przegrany), warto jest współpracować (nie konkurować) w celu utworzenia nowej, wspólnej wartości (wygrany – wygrany).⁶⁸ Jest to całkowicie odmienne podejście od analizy konkurencji wg modelu pięciu sił Portera, w której sukces jednej strony oznacza porażkę drugiej.

Każda gra, w której bierze udział przedsiębiorstwo, składa się z pięciu elementów: gracze (*players - P*), wnoszone wartości (*added values - A*), reguły (*rules - R*), taktyki (*tactics - T*) i zasięg (*scope - S*) które, zważając na angielskie słownictwo, dają skrót PARTS. Generalna charakterystyka metody polega na jej kompleksowości i rozmaitych interakcjach. Metoda ta traktuje rynek jako grę, na którą uczestnicy rynku (klienci, konkurenci, dostawcy i komplementariusze) mają wpływ, są powiązani w czasie i przestrzeni, gra w jednym miejscu

⁶⁸ A. M. Brandenbruger, B. J. Nalebuff, The right game: Use Game Theory to Shape Strategy, „Harvard Business Review”, July – August 1995, s. 59.

może mieć wpływ na inne miejsce, gra w obecnym czasie może mieć wpływ na przyszłość, można tworzyć nowe powiązania i/lub eliminować obecne, a to wszystko w warunkach niepewności, ponieważ nie sposób przewidzieć działań każdego z uczestników gry.⁶⁹

Model sieci wartości pokazuje zupełnie nowe podejście do konkurenta, polegające na możliwości traktowania go nie tylko jako konkurencję, ale i jako sprzymierzeńca, w zależności od analizy i oceny różnych perspektyw i oceny poszczególnych elementów gry (PARTS).

Profil ekonomiczny sektora

Metoda wykorzystywana jest do opisów sektorów i ich porównania w celu dokonania analizy ich atrakcyjności. Jest metodą jakościową, w związku z czym porównanie atrakcyjności kilku sektorów jest trudne.

Opisu profilu ekonomicznego sektora (Industry's Dominant Economic Characteristics) dokonuje się za pomocą następujących kryteriów:⁷⁰ rozmiaru rynku liczonego jako roczny dochód ze sprzedaży i w jednostkach naturalnych, stopy wzrostu rynku, zakresu konkurowania, liczby konkurentów (ich udziałów w rynku) i określenia stopnia koncentracji sektora, wysokości barier wejścia i wyjścia, możliwości integracji w przód i w tył, wymagań kapitałowych, stopnia zróżnicowania produktów firm konkurencyjnych, rentowności sektora w porównaniu do średniej rentowności przemysłu krajowej lub światowej, występowania efektu uczenia się, zależności niskiego kosztu produkcji od wykorzystania mocy produkcyjnych.

Punktowa ocena atrakcyjności sektora

Metoda może posłużyć jako bardziej precyzyjne narzędzie w analizie, ponieważ eliminuje niedogodność związaną z analizą profilu ekonomicznego sektora, jaką jest brak możliwości porównania kilku sektorów. Charakterystyka metody polega na opracowaniu kryteriów, które różnicują zarówno sektory, jak i ich poziom atrakcyjności, a następnie przyznaniu poszczególnym czynnikom oceny punktowej w oparciu o ocenę ważoną, gdyż nie każdy z czynników ma jednakowe znaczenie dla oceny sektora. Taką samą metodologią, pod warunkiem użycia tego samego zestawu czynników i ocen ważonych, można porównywać dowolną liczbę sektorów. Propozycje dotyczące rodzaju czynników atrakcyjności

⁶⁹ A. M. Brandenbruger, B. J. Nalebuff, *The right game...*, op. cit. s. 60 - 70.

⁷⁰ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza...*, op. cit. s. 121.

dla sektorów oraz sposoby nadawania wartości poszczególnym czynnikom są różne (np. atrakcyjność sektora rozpatrywana przez A. Thompsona i A. J. Stricklanda III).

W praktyce proponuje się indywidualną wersję punktową oceny wartości w oparciu o wieloletnie doświadczenia doradcze i współpracę z kadrą zarządzającą. Polega ona na ocenie wartości poszczególnych kryteriów (piętnastu kryteriów charakteryzujących atrakcyjność badanych sektorów dla obecnych i przyszłych uczestników rynku, wyprowadzonych z modelu Portera) w skali od jeden do pięciu, przy uwzględnieniu ich wagi, a rezultatem jest otrzymanie listy rankingowej sektorów od najbardziej do najmniej atrakcyjnego.

Do wad metody punktowej należy zaliczyć subiektywizm oceny, gdyż w zależności od punktu widzenia, kryteria dla jednych uczestników rynku mogą być ocenione bardzo pozytywnie, co niekoniecznie oznacza przewagę dla innych, w szczególności wtedy, kiedy analizy dokonują sami zainteresowani. Dlatego ocen powinny dokonywać niezależni konsultanci, którzy powinni sytuację oceniać obiektywnie. Drugą wątpliwość dotyczy perspektywy czasowej, w której dokonuje się analizy sektora/sektorów (czas obecny, przyszłość bliższa i dalsza), a odpowiedź na tę wątpliwość powinna zależeć od celu analizy. Główną zaletą metody jest jednak nie do przecenienia, gdyż umożliwia ona precyzyjną ocenę sektora, jak i wielokryterialną i ważoną ocenę wielu sektorów.⁷¹

Analiza sektorowej luki strategicznej

Analogicznie do analizy luki strategicznej na poziomie makrootoczenia można również dokonywać analizy na poziomie otoczenia konkurencyjnego i w kierunku potencjalnego rynku sektora. Wynikiem analizy sektorowej luki strategicznej powinno być jej wyeliminowanie, poprzez wyznaczenie nowych sposobów działania. Podstawowa analiza polega na zbadaniu struktury, którą tworzą:

1. potencjalny rynek sektora (IPM),
2. wielkość sprzedaży w sektorze (RIS),
3. rzeczywisty udział w rynku (RMS).⁷²

Potencjalnie mogą zaistnieć cztery rodzaje luk (produktów, dystrybucji, w zbiorze funkcji użytkowych i luka konkurencyjna), które wraz z bieżącą sprzedażą tworzą potencjalny

⁷¹ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza...*, op. cit. s. 122-126.

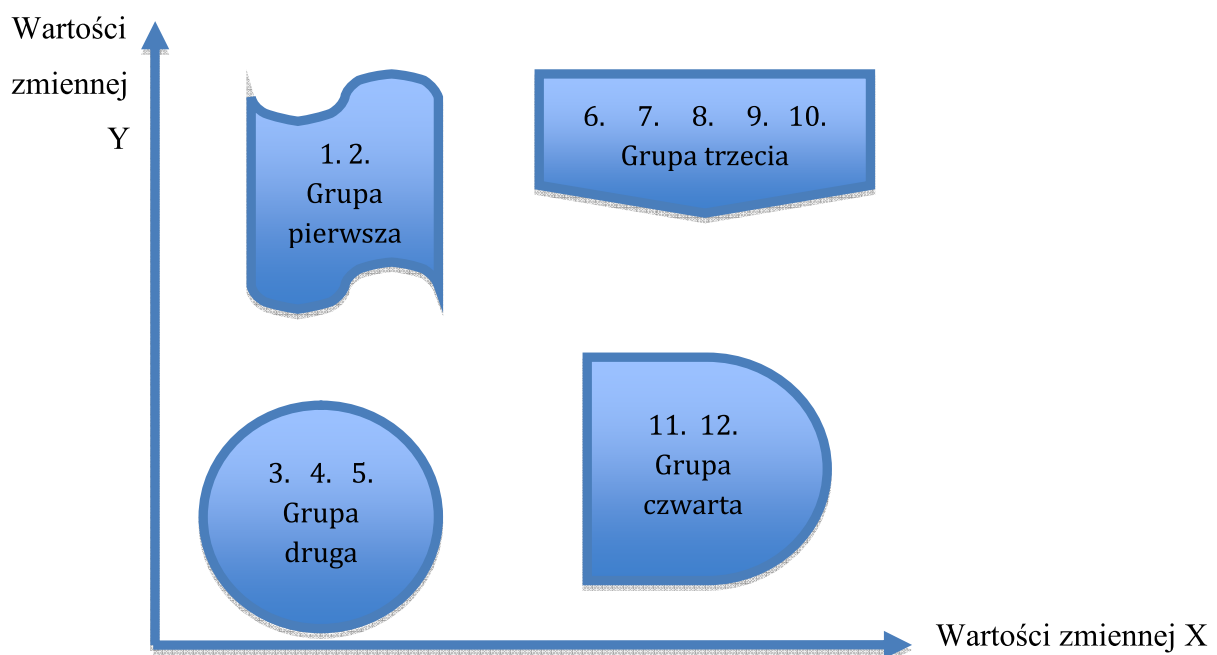
⁷² A. Stabryła, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 152.

rynek sektora. Rzeczywisty udział w rynku jest obliczany jako iloraz sprzedaży bieżącej i wielkości sprzedaży w sektorze.⁷³

Metoda może być raczej podwaliną w statystycznych badaniach sektora i ma znaczenie kontrolne w stosunku do aktualnie realizowanej strategii, aniżeli używana jest jako podstawowe narzędzie do projektowania strategii zarządzania.

Mapa grup strategicznych

Mapa grup strategicznych jest narzędziem analizy konkurencji wewnątrz sektora, polegającym na wyodrębnieniu takich podzbiorów przedsiębiorstw, które stosują podobne strategie działania, tworząc grupę strategiczną. Podobieństwo rywalizujących ze sobą firm w ramach grupy, może zaistnieć w następujących wymiarach: kosztach, marce, specjalizacji, kanałach dystrybucji, jakości produktów, etc.⁷⁴ Praktyczny sposób wyodrębnienia poszczególnych grup może polegać na zdefiniowaniu określonych zmiennych strategicznych, które różnicują firmy w danym sektorze i zdefiniowanie istotnych konkurentów. Następny krok polega na zgrupowaniu konkurentów wokół zmiennych wartości strategicznych.⁷⁵



Rys. 2.5. Grupy strategiczne (Źródło: K. Obłój, Strategia..., op. cit., s. 265.)

⁷³ A. Stabryła, Zarządzanie..., op. cit., s. 152, cyt. za The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Strategic Management, 1997, s. 115.

⁷⁴ M. E. Porter, Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, PWE, Warszawa 1994, s. 140.

⁷⁵ K. Obłój, Strategia..., op. cit., s. 265.

Z punktu widzenia nowego gracza na rynku oraz bezpośrednich konkurentów, konkretna grupa strategiczna może być bardziej istotnym otoczeniem dla nich, niż cała branża. Dobre rozpoznanie grup strategicznych wewnątrz sektora pozwala poznać prawdziwą strukturę konkurencji. Typowe zmienne, które wykorzystuje się do modelowania grup to:⁷⁶

1. Zakres działalności – geograficzny, kanały dystrybucji, zróżnicowanie oferty, liczba obsługiwanych segmentów.
2. Zasoby organizacji – marka, jakość produktów, reputacja, wielkość firmy, nowoczesność technologii.
3. Architektura firmy – łańcuch wartości, stopień integracji łańcucha wartości.

Dość istotną charakterystyką grup strategicznych są symetryczne i asymetryczne bariery mobilności, oznaczające możliwość przechodzenia z jednej grupy do drugiej.⁷⁷ Symetryczne oznaczają możliwość przechodzenia do innej grupy dzięki inwestycją w celu rozwinięcia brakujących umiejętności lub zasobów; asymetryczne bariery oznaczają brak możliwości wejścia do innej grupy, bez nabycia specyficznych umiejętności, które są nieosiągalne dla grupy.

Podstawowym celem analizy grup strategicznych jest: określenie zmiennych, które mają wpływ na powstawanie barier mobilności w sektorze, zdefiniowanie grup dominujących, które są ważne oraz tych marginalnych w sektorze i sprecyzowanie możliwości przesunięć strategicznych przedsiębiorstwa w ramach sektora.⁷⁸

Analiza map strategicznych jest cennym narzędziem dla kadry zarządzającej, gdyż pomaga im lepiej obserwować bezpośrednich konkurentów, którzy z powodu stosowania podobnej strategii, mogą być bardzo niebezpiecznymi zawodnikami.

Koncepcja grona

Grono to grupa podobnych przedsiębiorstw i powiązanych z nimi instytucji, zajmujących się określoną dziedziną, znajdujących się w sąsiedztwie geograficznym, i uzupełniających się między sobą. Uczestnicy grona to zazwyczaj firmy oferujące usługi lub wyroby finalne, wyspecjalizowani dostawcy usług, części, maszyn, firmy w pokrewnych branżach i instytucje finansowe.⁷⁹ Przedsiębiorstwo analizowane w oderwaniu od grona może wydawać się mało konkurencyjne, a dopiero po analizie grona, w którym się znajduje, wzmocnione o ich zasoby i umiejętności, staje się atrakcyjne i konkurencyjne. Przynależność

⁷⁶ G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, Podstawy..., op. cit., s. 70.

⁷⁷ G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza..., op. cit., s. 129.

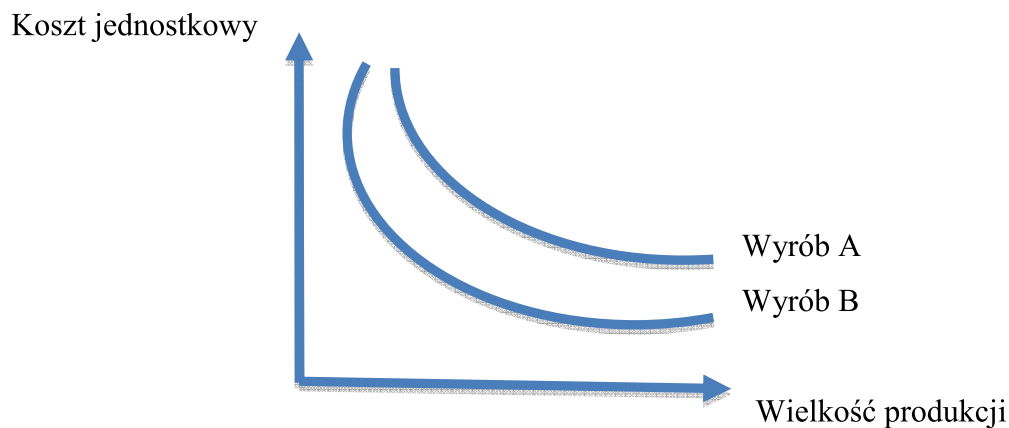
⁷⁸ K. Obłój, Strategia..., op. cit., s. 282-284.

⁷⁹ M. E. Porter, Porter o konkurencji, PWE, Warszawa 2001, s. 248.

do wpływowego grona może mieć również swój kontrowersyjny wydźwięk, szczególnie w kontekście polityczno-gospodarczym, gdyż np. firma nie mogłaby odnieść sukcesu na rynku bez odpowiedniego wsparcia z własnego grona.

Krzywa doświadczeń

Krzywa doświadczeń jest wykresem, który prezentuje kształtowanie się rezultatów doskonalenia organizacji (wzrost skali produkcji, postęp techniczny, jakość) i funkcjonowania firmy.⁸⁰ Istota rzeczy polega na tym, iż wzrost skali produkcji powoduje spadek kosztu jednostkowego, ponieważ w procesie produkcji i tak występują koszty stałe (niezależnie od skali produkcji). Skoro udział kosztów na jednostkę wyrobu ma tendencję malejącą, to efekt skali można wykorzystać w uzyskaniu przewagi strategicznej (kosztowej).



Rys. 2.6. Krzywe doświadczeń i ich wpływ na koszt jednostkowy (Źródło: A. Stabryła, Zarządzanie..., op. cit. s. 161.)

Przydatność krzywej doświadczeń w zarządzaniu strategicznym polega na możliwości porównania sytuacji kosztowej przedsiębiorstw w danym sektorze i jest źródłem informacji o ewentualnej ekonomicznej barierze wejścia dla potencjalnych inwestorów. Przedsiębiorstwa, które nie są w stanie osiągnąć przewagi konkurencyjnej za pomocą efektu skali, czynią to za pomocą efektów doświadczeń, uczenia się i innowacji.

Strategia kosztowa nie jest jedyną strategią konkurencyjną, w związku z czym zastosowanie krzywej doświadczeń ma pewne ograniczenia, szczególnie w sektorach wyrobów dóbr luksusowych, przy użyciu nowoczesnych technologii, zebranych wcześniej doświadczeń, lepszym doborze ludzi, bardziej efektywnym marketingu, etc.⁸¹

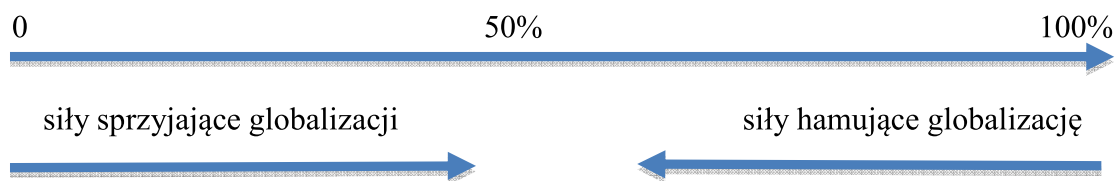
⁸⁰ A. Stabryła, Zarządzanie..., op. cit., s. 160.

⁸¹ Ł. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza..., op. cit., s. 148.

Metody używane do badania potencjału globalizacyjnego sektora (czynniki M. E. Portera, pole sił K. Lewina, koncepcja G. S. Yipa)

Metoda odgrywa istotną rolę dla oceny potencjału sektora przedsiębiorstw działających w różnych częściach świata (globalnie). Sektor globalny definiowany jest jako sektor składający się z firm globalnych konkurujących między sobą w skali światowej. Strategiczna sytuacja konkurentów na rynkach krajowych uzależniona jest od ich pozycji na rynkach globalnych.

Wg M. E. Portera w praktyce istnieją czynniki, które wspierają globalizację sektora (ekonomia skali: produkcji, doświadczenia, logistyki, marketingu, zaopatrzenia, mobilność produkcji) i takie, które ją hamują (przeszkody ekonomiczne, związane z zarządzaniem, instytucjonalne). Potencjał globalizacyjny sektora jest większy wtedy, kiedy siły wspierające są silniejsze od hamujących i kiedy przedsiębiorstwa mają wpływ na kształtowanie tych czynników.⁸²



Rys. 2.7. Określenie potencjału globalizacji (Źródło: G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza..., op. cit., s. 152.)

Koncepcja pola sił wg K. Lewina opiera się na koncepcji Portera i bada relację pomiędzy siłą czynników wspierających i hamujących z oczywistym wnioskiem, iż potencjał globalizacyjny sektora jest większy, jeśli przeważają siły wspierające, korygując relację pomiędzy siłami o możliwość wpływania uczestników rynku na czynniki tworzące siły.⁸³ Jest to szczególnie ważny aspekt, gdyż mając wpływ na siły hamujące globalizację, można dążyć do ich eliminacji, a następnie tworzyć siły wspierające, budując lepszy potencjał globalizacyjny sektora.

Koncepcja prezentowana przez G. S. Yipa jest lepiej sprecyzowaną i uporządkowaną wersją Portera w kontekście klasyfikacji czynników i wyznaczenia mierników potencjału globalizacji sektora. Składa się z zbioru kilkudziesięciu czynników podzielonych na obszary: czynników rynkowych, kosztowych, rządowych i czynników konkurencji, co daje możliwość

⁸² M. E. Porter, Strategia..., op. cit., s. 270-280.

⁸³ G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza..., s. 152.

oceny potencjału globalizacyjnego dowolnego sektora.⁸⁴ W praktyce, wersja G. S. Yipa może ulec uproszczeniu, gdyż narzędzia pomiaru ogranicza się do tych zjawisk które są możliwe do oszacowania i dobrze charakteryzują potencjał globalizacyjny.

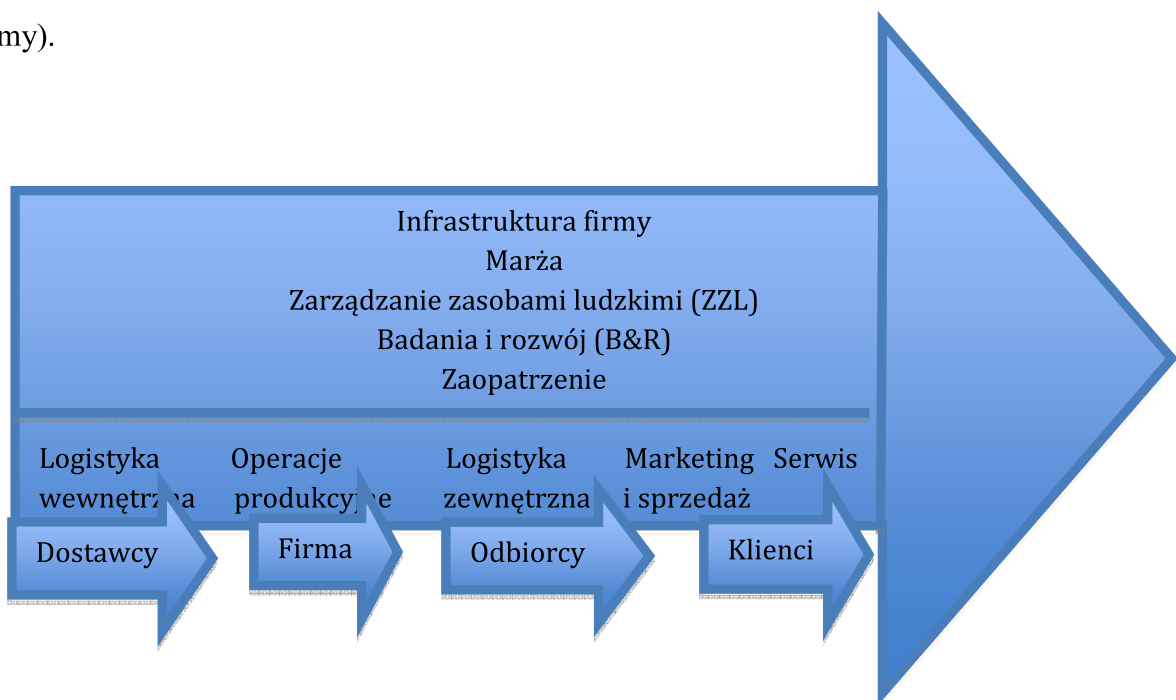
Przegląd metod analizy przedsiębiorstwa

Analiza kluczowych czynników sukcesu i analiza SWOT zostaną omówione w dalszej części pracy.

Model łańcucha wartości

Zaprezentowanie przedsiębiorstwa jako systemu działań (łańcucha wartości), tworzącego wartość dodaną, daje możliwość próby odnalezienia źródeł sukcesów i/lub porażek w jakości ogniw, jak i w sposobach ich koordynacji. Oczywistym jest, iż każde przedsiębiorstwo dostaje zasilenie w postaci np. surowców, które transformuje w gotowy produkt, ale mniej oczywisty jest sposób, w jaki to robi. Przedsiębiorstwa mają swoje własne siły i słabości, a zadaniem analizy jest zidentyfikowanie tych ogniw w łańcuchu wartości, które mają kluczowe znaczenie dla powstania ostatecznego efektu.

Analiza firmy jako łańcucha wartości (działań) zaczyna się od podziału aktywności w przedsiębiorstwie na działania podstawowe (logistyka, działalność operacyjna, logistyka, marketing i sprzedaż, serwis) i wspomagające (zaopatrzenie, B&R, ZZL, infrastruktura firmy).



Rys. 2.8. System działania firmy – model Portera (Źródło: M. E. Porter, Competitive Advantage, The free press, New York 1985, s. 37).

⁸⁴ G. S. Yip, Strategia..., op. cit., s. 260

Działania podstawowe bezpośrednio prowadzą do tworzenia produktu (usługi), a wspomagające zwiększają skuteczność działań podstawowych. Analiza sieci łańcucha wartości z punktu widzenia jakości procesów, jak i ocena kształtowania się kosztów pozwalają ujawnić źródła niedoskonałości i wad ogniwn łańcucha, co pozwala wskazać kierunek zmian w strategii w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej.

W odróżnieniu od modelu Portera, zawierającego odmienne kategorie o różnym znaczeniu, model McKinseya jest prostszy i zawiera tylko te aktywności, które tworzą największą wartość w firmie. Są to: technologia, projektowanie, produkcja, marketing, dystrybucja i serwis.⁸⁵ Analiza łańcucha wartości polega w pierwszym etapie na zlokalizowaniu kluczowych czynności w organizacji, w następnym na budowie hierarchii znaczenia poszczególnych elementów łańcucha wartości, a na koniec na konfrontacji tych elementów z działaniami konkurencji w badanych fragmentach łańcucha wartości. Końcowa ocena może przypominać diagnozę sił i słabości, a w każdym razie może stać się podstawą pod tego typu analizę.

Efektywność całego łańcucha wartości można poprawiać poprzez: optymalizację zarówno podstawowych, jak i wspomagających funkcji organizacji, ich lepszą koordynację i poprzez lepszą koordynację zewnętrzną (konkurenci, dostawcy, etc.).⁸⁶

Zalety metody to: inspirowanie do poszukiwania przewag konkurencyjnych w samej organizacji, i to nie tylko w obszarze zasobów, ale i umiejętności organizacji, możliwość profesjonalnej analizy, zachęca do efektywnego wykorzystania zasobów i pozwala na dowolny poziom szczegółowości.⁸⁷

Model cyklu życia produktu i technologii

Metoda służy do zbadania wieku rynkowego produktu lub technologii stosowanej w przedsiębiorstwie po to, żeby móc w sposób racjonalny tworzyć portfel produktowy, nowe produkty i planować koszty z tym związane. Jest narzędziem zarówno diagnostycznym, jak i planistycznym, stosowanym do:

1. planowania działalności operacyjnej,
2. opracowania strategii B&R,
3. tworzenia polityki cenowej,
4. oceny rentowności i nowoczesności produktu lub technologii w każdej z faz cyklu życia,

⁸⁵ K. Obłój, *Strategia...*, op. cit., s. 366.

⁸⁶ *Strategor, Zarządzanie...*, op. cit., s. 64-67.

⁸⁷ *Ł. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza...*, s. 190.

5. planowania inwestycyjnego,
6. sterowania produkcją,
7. oszacowania ryzyka inwestycyjnego.⁸⁸

Początkowa faza cyklu życia jest zawsze łatwa do ustalenia, sytuacja komplikuje się wtedy, kiedy należy ustalić fazę schyłkową i należy to robić każdorazowo, biorąc pod uwagę system, który się rozważa. Cykle życia produktu obejmują: wprowadzenie produktu na rynek, wzrost sprzedaży, dojrzałość i nasycenie rynku oraz schodzenie z rynku. Długość cyklu życia jest odmienny dla różnych produktów i zależy od rodzaju produktu, zmian popytowych, pojawiania się substytutów, etc. Cykl życia technologii obejmuje: narodziny, rozwój, dojrzałość i schyłek, a znajomość jego przebiegu daje możliwość przedsiębiorstwom zaplanowania cyklu inwestycyjnego.

Bilans strategiczny przedsiębiorstwa

Bilans strategiczny polega na wielokryterialnej i systematycznej analizie przedsiębiorstwa, umożliwiając ocenę wszystkich obszarów jego funkcjonowania. Metoda pozwala na wszechstronne zbadanie oraz ocenę zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa, jest to jednak metoda bardzo pracochłonna i droga.

W praktyce istnieje kilka wersji obszarów, które determinują bilans strategiczny, a jedną z nich jest układ funkcjonalny składający się z: produkcji, marketingu, finansów, zasobów ludzkich i technologii.⁸⁹ Kolejna wersja zawiera w sobie dwanaście następujących obszarów strategicznych: relacje z otoczeniem, strategię cen, strategię planowania, strategię rozwoju produktu, zarządzanie majątkiem trwałym, wyniki (koszty i finanse), technikę i technologię organizacji, strategię dystrybucji, strategię promocji i reklamy, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie materiałami i endogeniczne wyznaczniki procesu zarządzania.⁹⁰ W praktyce, badanie bilansu strategicznego czasami odbywa się od strony ściśle rachunkowej i może to być bilans rzeczowy lub księgowy, bilans zatrudnienia, etc. Kolejną postacią bilansu strategicznego może również być zestawienie mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa przez wyszczególnienie zachowań pozytywnych i negatywnych w obszarach relacji wewnętrznych i zewnętrznych. Nie ma reguły co do sposobu konstrukcji

⁸⁸ A. Stabryła, Zarządzanie..., op. cit., s. 176.

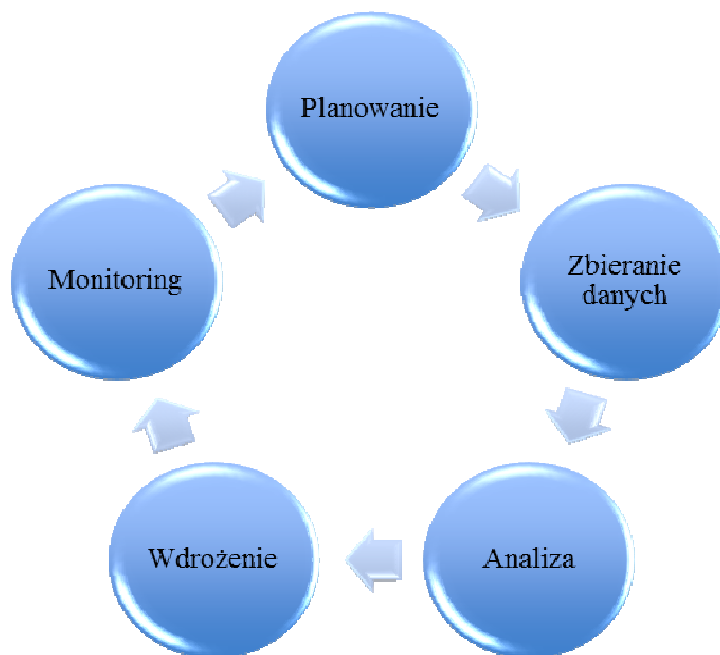
⁸⁹ L. W. Rue, P. G. Holland, Strategic Management. Concept and Experiences, McGraw-Hill, Inc., New York 1986, s. 430-432.

⁹⁰ G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza..., op. cit., s. 164, cit. za H. Bieniok, J. Marek, Kompleksowa metoda diagnozowania systemu zarządzania przedsiębiorstwa, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1999.

listy zagadnień w badaniu bilansu, a najlepsze propozycje w tym zakresie powstają dzięki wiedzy i doświadczeniu.

Analiza porównawcza (benchmarking)

Metoda polega na poszukiwaniu najbardziej efektywnych wzorców w branży, które są możliwe do zastosowania w danym przedsiębiorstwie, biorąc pod uwagę jego procesy wewnętrzne. Jest to strategia usprawniająca działania organizacji, polegająca na konfrontowaniu własnej efektywności z organizacjami uznawanymi za wzór doskonałości. Proces benchmarkingu składa się z: planowania (wybór obszarów do porównania, wybranie porównywanej organizacji), zbierania danych, analizy (wybór najlepszych praktyk, wybór obszarów zmian), wdrożenia i monitoringu.



Rys. 2.9. Proces benchmarkingu. Opracowanie własne.

Istnieją różne sposoby przeprowadzenia benchmarkingu: analiza historyczna, analiza porównawcza w granicach sektora i analiza porównawcza z najlepszymi w klasie (gdziekolwiek się znajdowali).⁹¹ Zalety metody polegają na: tworzeniu kultury organizacji, która ciągle dąży do zmian na lepsze, stałym doskonaleniu procesów, możliwości wyznaczania przyszłych trendów, etc. Do wad należy przekonanie, iż benchmarking to zwyczajne naśladownictwo ograniczające kreatywność.

⁹¹ J. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, Podstawy..., op. cit., s. 110-111.

Metody portfelowe

Metody portfelowe powstały jako odpowiedź na trudności związane z zarządzaniem przedsiębiorstwami o dużej dywersyfikacji produktów w złożonym otoczeniu konkurencyjnym.⁹² Z punktu widzenia przedsiębiorstwa, można analizować produkty, rynki lub technologie w relacji do konkurenta lub całego sektora. Ten dwuwymiarowy sposób analizy pozwala na możliwość analizy przedsiębiorstwa i określenie jego obecnej i przyszłej sytuacji na rynku. Metody portfelowe charakteryzują się macierzami strategicznymi, które pokazują aktualną sytuację firmy oraz kierunek zmian, jakie należy przeprowadzić w związku z aktualną sytuacją i siłą przedsiębiorstwa. Analiza polega na: określeniu czynnika, który będzie podany analizie i układu odniesienia na współrzędnych, określenie jego pozycji na macierzy oraz wyborze odpowiedniej strategii. Najbardziej popularne modele macierzy portfelowych to: BCG (Boston Consulting Group), macierz McKinsey'a lub GE (General Electric), macierz ADL (A. D. Little'a), macierz C. W. Hofera i macierz portfela technologicznego.

Zalety metody portfelowej to: proste tworzenie (co jednocześnie może być wadą, jeśli macierze zbyt upraszczają rzeczywistość), kompleksowe zastosowanie, podejście systemowe, przejrzystość i możliwość wyboru najlepszego profilu działalności.

Do wad należy zaliczyć: zbyt uproszczenie rzeczywistości i statyczność (macierze tworzone są do zaprezentowania sytuacji w czasie teraźniejszym, a dotyczą przyszłości).⁹³ W końcu, macierze portfelowe to tylko jedna z technik, którą powinno używać się jako narzędzia wspierającego proces analityczny, a nie całkowite go zastąpienie.

⁹² G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza...*, op. cit., s. 201.

⁹³ K. Obłój, *Strategia...*, op. cit., s. 477.

Tab. 2.1. Syntetyczne ujęcie narzędzi analizy strategicznej

Metody	Makrootoczenie	Sektor	Przedsiębiorstwo
	Scenariusze Prognozy Ocena ekspercka (metoda delficka) Ekstrapolacja trendów Analiza luki strategicznej Metoda PEST Analiza akcjonariuszy (stakeholders).	Pięć sił Portera Pięć pytań GE Analiza sieci wartości (value net i PARTS) Profil ekonomiczny sektora Punktowa ocena atrakcyjności sektora Analiza sektorowej luki strategicznej Koncepcja gron Krzywa doświadczeń Metody używane do badania potencjału globalizacyjnego sektora (czynniki M. E. Portera, pole sił K. Lewina, koncepcja G. S. Yipa)	Analiza kluczowych czynników sukcesu (KCS) Model łańcucha wartości Model cyklu życia produktu i technologii Bilans strategiczny przedsiębiorstwa Analiza porównawcza (benchmarking) Metody portfelowe (służące również do oceny pozycji strategicznej przedsiębiorstwa) Analiza SWOT (jw.)

Źródło: Opracowanie własne

2.2. Metoda scenariuszowa

Scenariusz jest szczegółową oceną możliwości rozwoju sytuacji w otoczeniu przedsiębiorstwa (makrootoczeniu) na podstawie informacji o głównych czynnikach powodujących zmiany, których wpływ na strategię przedsiębiorstwa jest trudny do przewidzenia.⁹⁴ Metody scenariuszowe służą do analizy zmian nieciągłych (nagłych), tzn. takich, które nie są wnioskami z przeszłości lub kontynuacją trendów, a są raczej

⁹⁴ G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, Podstawy..., op. cit., s. 50.

przeskokiem między przeszłością a teraźniejszością. Taka rzeczywistość wymaga więcej niż jednego poglądu na to, jak otoczenie biznesowe działa i będzie działać na organizację, w związku z czym analiza powinna zakładać różne scenariusze, uwzględniające rozmaite możliwości, wynikające zarówno z pozytywnych, jak i negatywnych zmian w otoczeniu.

Pierwsze metody scenariuszowe, używane na początku lat siedemdziesiątych, stanowiły odpowiedź na wzrastającą niepewność rynkową, były próbą obrony przedsiębiorstw przed niekorzystnymi zmianami oraz wyjściem naprzeciw szansom rozwoju.⁹⁵ Oczekiwano również, iż metody te zmniejszą poziom niepewności w podejmowaniu decyzji strategicznych a także zwiększą elastyczność wariantów strategii. Przy obecnym stopniu niepewności i dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, metody scenariuszowe nie podają gotowego obrazu przyszłości. Dają jednak podstawy do przewidywania różnych kierunków rozwoju zjawisk.

Metody scenariuszowe dzieli się na cztery grupy:

1. Scenariusze możliwych zdarzeń – metoda polega na intuicyjnym tworzeniu list, prawdopodobnych do zaistnienia wydarzeń w przyszłości, które są istotne dla przedsiębiorstwa. Na tej podstawie, kadra zarządzająca tworzy scenariusze rozwoju sytuacji w otoczeniu (ekonomicznym, politycznym, technologicznym i społecznym) i projektuje odpowiednią reakcję organizacji, mając na uwadze ścisłe relacje zachodzące między czynnikami w otoczeniu, jak i między czynnikami zewnętrznymi i wewnętrznymi przedsiębiorstwa.

2. Scenariusze symulacyjne – metoda polega na dokonaniu wyprzedzającej oceny wartości poszczególnych wyborów strategicznych organizacji w zależności od oddziaływania otoczenia.

3. Scenariusze procesów otoczenia – uogólniony obraz otoczenia określający wpływ poszczególnych procesów na organizację.

4. Scenariusze stanów otoczenia.

W niniejszym opracowaniu zostanie omówiona metoda, za pomocą której dokonam analizy otoczenia dla Totalizatora Sportowego Sp. z o. o. w rozdziale 4.1.

Scenariusze stanów otoczenia, bo o nich właśnie mowa, są o wiele konkretniejsze od wcześniej wspomnianych metod. Mają one wymiar jakościowy, opierający się na nadanym prawdopodobieństwu wystąpienia poszczególnych czynników i procesów. Skoro jednak ocena przyszłych stanów otoczenia bazuje na wiedzy autorów scenariuszy, jest tym

⁹⁵ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza...*, op. cit., s. 65-67.

samym obarczona popełnieniem błędu, który może wynikać z niedostatecznej wiedzy autorów. Wyróżnia się cztery rodzaje scenariuszy: optymistyczny, pesymistyczny, niespodziankowy i najbardziej prawdopodobny. Opracowanie scenariusza odbywa się na następujących etapach:

1. Identyfikacja otoczenia

Do identyfikacji otoczenia wykorzystuje się metody wspierające i zazwyczaj są to: PEST (lub inna jej odmiana) lub QUEST, które służą do identyfikacji czynników makrootoczenia i/lub metodę np. pięciu sił Portera do określenia czynników z otoczenia bliższego (konkurencyjnego). Podział otoczenia na bliższe i dalsze pozwala na dokładniejszą identyfikację zmian i trendów wokół organizacji. Metody wspierające zawierają w sobie szereg czynników zewnętrznych, które należy wziąć pod uwagę przy prognozowaniu zmiennych sił otoczenia, które mogą wpłynąć na strukturę badanego sektora (obszary i czynniki analizy PEST zostały omówione w rozdziale 2.1.).

2. Wybór czynników z każdej z analizowanych sfer

Na tym etapie dokonuje się takiego wyboru czynników, które mają i będą miały znaczenie dla przedsiębiorstwa w takim horyzoncie czasowym, na jaki planuje się prognozę.

3. Ocena procesów w otoczeniu

W drugim etapie dokonuje się, przez pryzmat możliwych kierunków (wzrost, stabilizacja, regres), oceny: wpływu poszczególnych, wcześniej zdefiniowanych, czynników w otoczeniu na organizację, w wybranym horyzoncie czasowym, w skali od minus pięć do plus pięć oraz ocenia prawdopodobieństwo wystąpienia danego zdarzenia. Pryzmat możliwych kierunków (trendów) jest z góry przyjętym założeniem, iż w przyszłości mogą nastąpić tendencje: wzrostu, stagnacji lub regresu każdego procesu (czynnika) w otoczeniu, i że każda z tych tendencji wraz z prawdopodobieństwem wystąpienia może mieć pozytywny lub negatywny wpływ na organizację.

Tab. 2.2. Przykład oceny czynnika w otoczeniu

Wybrany czynnik	Trend	Siła wpływu	Prawdopodobieństwo
X	wzrost	ocena od -5 do +5	(0 – 100%) w
	stabilizacja	ocena od -5 do +5	(0 – 100%) uławkach
	regres	ocena od -5 do +5	(0 – 100%)dziesiątn.

Źródło: Opracowanie własne

4. Uporządkowanie skali ocen w układzie punktowym i znaczeniowym

Przyjmuje się skalę od minus pięć do plus pięć, a znaczenie jakości ocen zostało pokazane w tab. 2.3. Ocena prawdopodobieństwa każdego czynnika kształtuje się w skali od zera do jeden (ułamek dziesiętny skali 0%-100%), a suma ocen prawdopodobieństw, iż konkretny czynnik zachowa się zgodnie z określonym trendem nie może przekroczyć jeden.

Tab. 2.3. Skala ocen w układzie punktowym i znaczeniowym

Siła oddziaływania negatywnego					Siła oddziaływania pozytywnego				
-5	-4	-3	-2	-1	+1	+2	+3	+4	+5
bardzo duża	duża	średnia	mała	bardzo mała	bardzo mała	mała	średnia	duża	bardzo duża

Źródło: G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza..., op. cit., s. 301.

5. Uporządkowanie trendów wg scenariuszy

Na tym etapie, w zależności od jakości oceny poszczególnych trendów z każdej sfery, tworzy się scenariusze (optymistyczny, pesymistyczny, niespodziankowy i najbardziej prawdopodobny).

Scenariusz optymistyczny tworzy się, wybierając w poszczególnych sferach otoczenia taki trend, który ma największy pozytywny wpływ na przedsiębiorstwo.

Scenariusz pesymistyczny powstaje na podstawie trendów, które w sposób najbardziej negatywny wpływają na organizację.

Scenariusz niespodziankowy tworzą takie trendy w otoczeniu, których zaistnienie jest najmniej prawdopodobne. W praktyce jednak rzadko opracowuje się taki scenariusz.

Scenariusz najbardziej prawdopodobny zawiera trendy, które mają największe prawdopodobieństwo wystąpienia, bez względu na to, czy ich wpływ na przedsiębiorstwo jest pozytywny czy negatywny.⁹⁶

6. Obliczenia

Końcowy etap polega na obliczeniach średniej siły wpływu poszczególnych czynników w badanych obszarach otoczenia i wyciągnięcie odpowiednich wniosków, pozwalających poznać stopień ograniczeń w budowaniu strategii na przyszłość.

Metoda scenariuszy stanów otoczenia pozwala odpowiedzieć na wiele wątpliwości dotyczących wpływu otoczenia na organizację, a najważniejsze spośród nich to:

⁹⁶ G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza..., op. cit., s. 301.

1. Stopień uzależnienia organizacji od otoczenia – większa rozpiętość między scenariuszem pozytywnym a negatywnym w konkretnych obszarach powoduje większe uzależnienie organizacji od tych obszarów. W takim przypadku mamy do czynienia z obszarem burzliwym, w którym wahania trendów mocno wpływają na losy organizacji, na co należy zwrócić szczególną uwagę formułując strategię.

2. Stopień ustrukturalizowania otoczenia – zawężając poprzednią analizę do konkretnego obszaru i badając w nim stopień rozpiętości scenariusza najbardziej prawdopodobnego, można wnioskować, iż badany obszar otoczenia jest bardziej lub mniej jednorodny (ustrukturalizowany), im stopień rozpiętości ww. scenariusza jest odpowiednio większy lub mniejszy. W pierwszym przypadku analizę należy zgłębić o dodatkowe badania, gdyż może się okazać, iż siła wpływu jednego z czynników może mieć, w szczególnych okolicznościach, decydujący wpływ na organizację.

3. Kierunek strategii – metoda scenariuszy otoczenia pozwala zdefiniować obszary w otoczeniu, z których wypływają zarówno szanse, jak i zagrożenia. Kierunek strategii powinien być zgodny z sygnałami z otoczenia, tzn. organizacja powinna dokonywać działań zmierzających do wykorzystania szans i neutralizowania zagrożeń płynących z otoczenia.

4. Podstawowe przesłanki do tworzenia strategii – przedmiotem analizy jest scenariusz najbardziej prawdopodobny, a mianowicie takie jego czynniki, które mają najsilniejszy wpływ (pozytywny lub negatywny) na organizację i duże prawdopodobieństwo wystąpienia. W następnym kroku określa się, jakie skutki dla organizacji niosą tak zdefiniowane czynniki i na tej podstawie przystępuje do formułowania strategii, opierającej się na dostosowywaniu organizacji do szans i zagrożeń powstających w otoczeniu.

5. System wczesnego ostrzegania – podstawą do tworzenia systemu jest analiza scenariusza niespodziankowego (nie tak często formułowanego w praktyce) i wyodrębnienie czynników, które silnie (pozytywnie lub negatywnie) działają na organizację, ale mają małe prawdopodobieństwo wystąpienia. Analizując te czynniki, można utworzyć system wczesnego ostrzegania, w celu skutecznego przygotowania organizacji do szybkich zmian, wykorzystania szans lub uniknięcia (minimalizacji) zagrożeń.⁹⁷

W praktyce istnieją różne metodologie i podejścia do budowania stanów otoczenia, a najważniejsze z nich są autorstwa: A. B. Czyżewskiego i W. M. Orłowskiego (scenariusze uwzględniające przystąpienie Polski do UE), P. J. Schoemakera (kładącego nacisk

⁹⁷ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza...*, op. cit., s. 82.

na czynniki jakościowe i niemierzalne), R. L. Ackoffa (traktującego opracowanie scenariusza jako zaangażowanie organizacji warunkujące efektywność kierunku rozwoju), etc.

Scenariusze mają szczególną przydatność tam, gdzie występuje określona (ograniczona) ilość czynników mająca wpływ na organizację, kiedy organizacje muszą ponosić wysokie inwestycje na przyszłość, które mogłyby być nie do odzyskania w razie wystąpienia niekorzystnych okoliczności, tam, gdzie wyniki mogą być wyraźnie odmienne i tam, gdzie obecny jest wysoki stopień niepewności co do wpływu otoczenia na organizację.⁹⁸

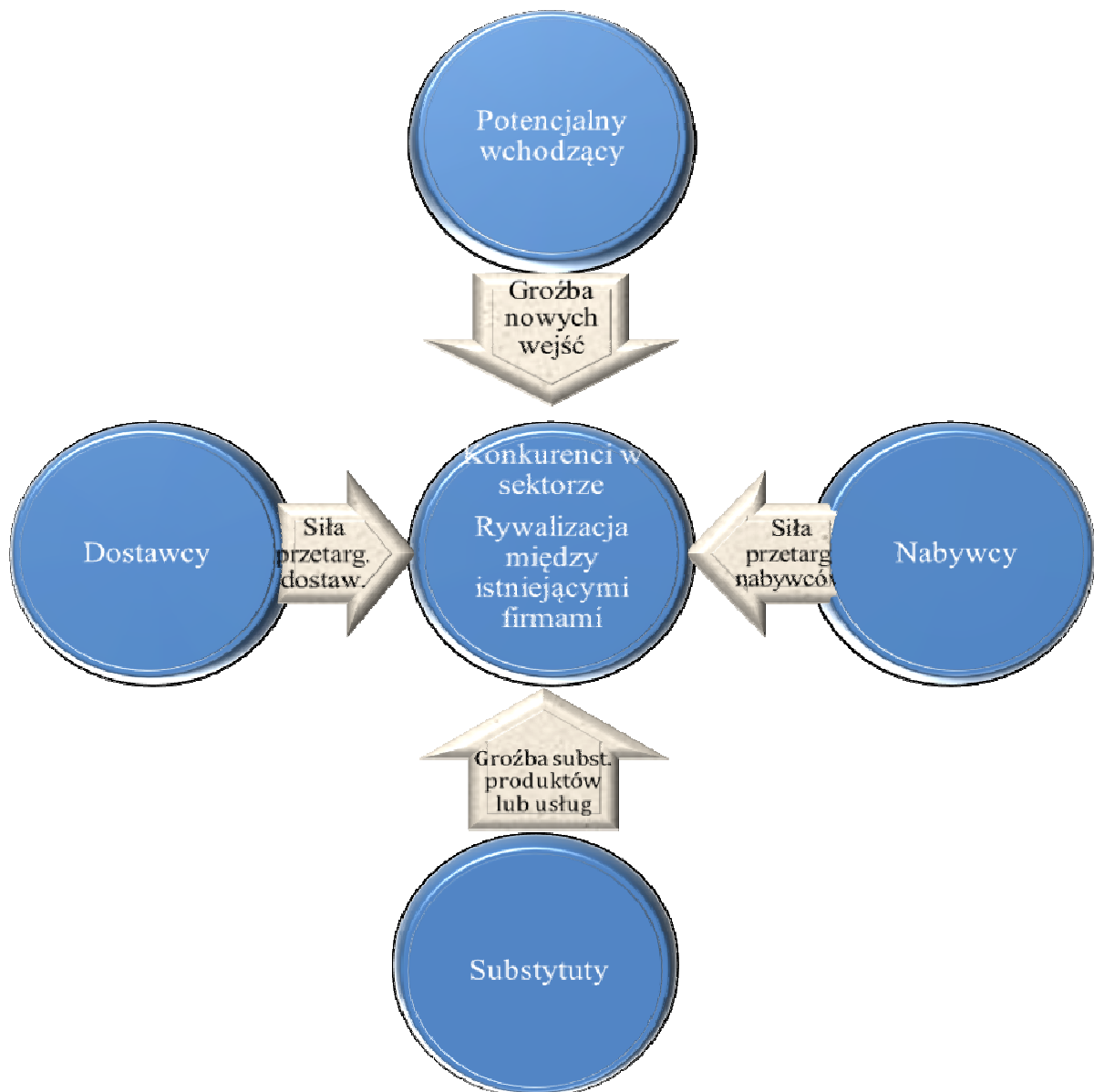
2.3. Analiza pięcioczynnikowa Portera

Analiza otoczenia konkurencyjnego, bo tym zajmuje się analiza pięcioczynnikowa M. Portera, jest kolejnym krokiem, bliższą perspektywą analizy otoczenia organizacji i służy do rozpoznania atrakcyjności sektora (branży) w kategoriach sił działania konkurencji.

Te siły można podzielić na pięć kategorii: groźbę nowych wejść na rynek, bieżący poziom konkurencji, zagrożenie ze strony substytutów, siłę przetargową dostawców i siłę przetargową odbiorców.⁹⁹

⁹⁸ G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, Podstawy..., op. cit., s. 53-54.

⁹⁹ M. E. Porter, Strategia..., op. cit. s. 22.



Rys. 2.10. Model pięciu sił Portera (Źródło: M. E. Porter, Strategia..., op. cit., s.22.)

Podziału pięciu sił można również dokonać na czynniki wewnątrzsektorowe (konkurenci) i poza sektorowe (relacje z dostawcami, alianse z potencjalnie wchodzącymi firmami lub substytutami, relacje z nabywcami).¹⁰⁰

Celem analizy sektorowej jest znalezienie odpowiedzi na następujące zagadnienia: jaki jest stopień atrakcyjności analizowanego sektora dla potencjalnego inwestora lub organizacji, które sektory dają lepsze, a które gorsze możliwości rozwoju i jak kształtować przyszły portfel produkcji czy usług (dla przedsiębiorstw działających w kilku branżach) oraz

¹⁰⁰ A. Stabryła, Zarządzanie..., op. cit., s. 154-155

jakie nowe, atrakcyjne sektory mogłyby w przyszłości stanowić pole działania firmy i jakie należy ponieść koszty wejścia do tych sektorów.

Podstawowy przekaz Portera opiera się na tym, iż nie powinno się konkurować w branżach, w których wcześniej wspomniane siły są duże, ponieważ konkurencja w nich jest już tak wysoka, iż nie ma możliwości osiągania rozsądnych zysków.¹⁰¹ Zatem oczywistym jest fakt, iż atrakcyjność sektora, jak i jego potencjał rozwoju jest tym mniejszy, im większa jest walka konkurencyjna wewnątrz sektora, im niższe są bariery wejścia nowych, potencjalnych konkurentów lub substytutów, im dostawcy i odbiorcy wywierają większą presję na rynek. Jednak, żeby taką oczywistość precyzyjnie stwierdzić należało wyjść poza zdefiniowanie uczestników sektora *sensu stricto* i określić, a następnie dokonać analizy szeregu czynników, które wpływają na każdą z sił. Oto one:

Groźba nowych wejść – aby starannie ocenić istniejącą groźbę i podjąć słuszną decyzję inwestycyjną lub dotyczącą wejścia na nowy rynek, powinno się przeanalizować, jak wysokie są bariery wejścia do branży lub przeszkody, jakie przedsiębiorstwo musi pokonać, żeby móc skutecznie konkurować w jej ramach. Wyższe bariery wejścia chronią obecnych konkurentów od niespodziewanego ataku nowych podmiotów, zaś niższe powodują zagrożenie dla obecnych graczy rynkowych, polegające na łatwej możliwości wejścia nowej konkurencji na rynek w sposób nieprzewidywalny. Czynniki wpływające na wysokość barier wejścia to:

1. Ekonomia skali – podmioty istniejące na rynku ponoszą niższe koszty dzięki masowej produkcji lub usługom, zaś nowi mogą mieć problem z dorównaniem im, co w sposób oczywisty będzie ich kosztowało dużo więcej. Jest to kluczowy aspekt dla firm i branż, w których o wynikach finansowych decyduje wysokość kosztów). Przewagę kosztową może również determinować krzywa doświadczenia, dająca już istniejącym na rynku przewagę, polegającą na większej sprawności w działaniu firm obecnych niż nowo wchodzących.¹⁰²

2. Wymogi kapitałowe – wysokie, mogą być spowodowane charakterystyką rynku, dominującą technologią lub mogą też być prawnie określone, w każdym razie uniemożliwiają wejście na rynek na małą skalę.

3. Legislacja – prawne ograniczenia mogą np. dotyczyć wymogów koncesyjnych i ich ograniczoną liczbę, strategie rządowe chroniące wybrane biznesy lub chroniące rynek.

¹⁰¹ G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, Podstawy..., op. cit., s. 55.

¹⁰² G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, Podstawy..., op. cit., s. 55.

W tej sytuacji firmy obecne na rynku mogą czuć się niezagrożone do czasu zmiany prawa i regulacji rządowych.

4. Siła marek produktów – jeżeli na rynku istnieją produkty o dużej sile marki, to bariera wejścia dla nowych podmiotów jest bardzo trudna do przeforsowania, a przedsięwzięcie ma szansę powodzenia tylko wtedy, jeśli w swojej ofercie mają lepszy produkt za niższą cenę.

5. Koszty zamiany – w zależności od branży koszty zamiany dostawcy mogą być niskie lub wysokie. Tam, gdzie jest możliwa płynna rezygnacja z dostawcy (konsumpcja) wejście na rynek nowych dostawców jest łatwe, a tam, gdzie koszty zamiany są skomplikowane, jest to trudniejsze.

6. Dostęp do technologii – wszędzie tam, gdzie firmy chronią swoje produkty, np. patentami, powstają wysokie bariery wejścia.

7. Działania odwetowe – mogą mieć formę wojny cenowej lub ofensywy marketingowej, a w każdym razie mogą zniechęcić do wejścia do sektora.

8. Bariery wyjścia – wysokie, obniżają atrakcyjność sektora i zniechęcają nowych inwestorów. Bariery wejścia i wyjścia są pokrewne, bowiem często wysokim barierom wejścia towarzyszą wysokie bariery wyjścia.¹⁰³ Optymalną sytuacją dla obecnych na rynku jest taka, gdy bariery wejścia są wysokie, a wyjścia niskie.

Tab. 2.4. Bariery i rentowność

		niskie	wysokie
Bariery wejścia	niskie	Niskie stałe dochody	Niskie ryzykowne dochody
	wysokie	Wysokie stałe dochody	Wysokie ryzykowne dochody

Źródło: M. E. Porter, *Strategia...*, op. cit. s. 46.

Groźba pojawienia się substytutów

Pojęcie substytucja oznacza występowanie produktów lub usług innych niż typowe dla branży, ale zaspokajających te same potrzeby.¹⁰⁴ Są to produkty alternatywne i ich

¹⁰³ M. E. Porter, *Strategia...*, op. cit. s. 46.

¹⁰⁴ K. Obłój, *Strategia...*, op. cit., s. 248.

wprowadzenie na rynek może spowodować odejście od produktów pierwotnie używanych. Przystarzałe technologie i znudzenie się klientów produktem stanowią wysokie prawdopodobieństwo pojawienia się substytutów na rynku. Kluczowe znaczenie dla powodzenia substytutów stanowi stosunek ich wartości użytkowej do ceny, a nie tylko cena. Im wyższa groźba jest pojawienia się substytutu, tym mniejsza jest atrakcyjność sektora.

Rywalizacja między konkurentami

Rywalizujący konkurenci to przedsiębiorstwa wytwarzające podobne produkty lub usługi przeznaczone dla tej samej grupy klientów. Na stopień nasilenia rywalizacji między konkurentami, a tym samym atrakcyjność sektora mają wpływ:

1. liczba i zróżnicowanie konkurentów – wielu konkurentów i odmienne sposoby konkurowania powodują nieprzewidywalne, chaotyczne działania konkurencyjne i obniżają atrakcyjność sektora,
2. równowaga konkurencyjna – im większa, tym mniejsza konkurencyjność,
3. tempo wzrostu sektora – niskie tempo wzrostu, albo jego brak powoduje konkurencję cenową i obniża rentowność, co zdecydowanie obniża atrakcyjność sektora; w przypadku wzrostu sytuacja jest odwrotna, nie ma również potrzeby budowania barier wejścia,¹⁰⁵
4. wysokie koszty stałe – im wyższe koszty stałe, tym większa rywalizacja powodująca np. wojny cenowe,
5. wysokie bariery wyjścia – powodują wysoki poziom konkurencji; przedsiębiorstwa dążą do utrzymania się w branży, ponieważ poniosły wysokie nakłady inwestycyjne i egzystują na rynku, nasilając rywalizację,
6. niski stopień zróżnicowania produktu – obecny na rynku produktów masowych, powoduje zdecydowanie większą konkurencyjność.

Siła przetargowa dostawców i odbiorców

Odbiorcy to bezpośredni klienci danego przedsiębiorstwa (niekoniecznie konsumenci finalni), a dostawcy dostarczają przedsiębiorstwu to, co jest niezbędne do wytworzenia produktu. Siła nacisków dostawców i odbiorców jest w praktyce odwrotnie proporcjonalną relacją, bowiem nie jest możliwe, żeby przedsiębiorstwo mogło dyktować warunki jednocześnie i jednym, i drugim.¹⁰⁶ Jeżeli pozycja przetargowa przedsiębiorstwa zależy od podaży i popytu

¹⁰⁵ G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, Podstawy..., op. cit., s. 60.

¹⁰⁶ G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza..., op. cit., s. 100.

(głównych regulatorów rynku) i np. popyt przewyższa podaż, to sytuacja na rynku sprzyja dostawcom, którzy dzięki temu mają większą siłę przetargową i mogą dyktować warunki przedsiębiorcom. Główne zmienne określające siły przetargowe dostawców i odbiorców zostały przedstawione w tab. 2.5.

Tab. 2.5. Determinanty określające siłę nacisków dostawców i odbiorców

Siła nacisków dostawców	Siła nacisków odbiorców
Koncentracja (liczba dostawców)	Liczba odbiorców
Substytuty	Substytuty
Zróźnicowanie wyrobów	Zróźnicowanie wyrobów
Integracja wstecz przez odbiorców	Integracja wstecz przez dostawców
Udział dostaw w kosztach	Udział dostaw w kosztach
Znaczenie dostaw dla zysków dostawców	Znaczenie dostaw dla zysków odbiorców
Koszty zamiany dla dostawców	Koszty zamiany dla odbiorców
Integracja w przód ze strony dostawców	Integracja w przód ze strony dostawców

Źródło: K. Obłój, *Strategia...*, op. cit., s. 247.)

Wielkości większości ww. czynników determinujących siły nacisku interpretuje się w sposób odwrotnie proporcjonalny, i tak: im większa liczba dostawców (odbiorców), tym mniejsza siła ich nacisku, wzrost substytutów, większe zróźnicowanie wyrobów, wysokie koszty zamiany osłabiają presję dostawców i odbiorców. W przypadku jednak wzrostu możliwości integracji w przód lub w tył, dostawcy będą zwiększali swoje siły nacisku (szczególnie w razie możliwości zakupu swoich odbiorców).¹⁰⁷

Analiza pięciu sił Portera w praktyce sprowadza się do wybrania i analizy takich zmiennych, tworzących dany obszar, które są najbardziej istotne dla badanej branży. Na podstawie takiej analizy można sformułować ogólną ocenę atrakcyjności sektora oraz związanych z nim szans i zagrożeń, które następnie można wykorzystać w analizie SWOT. Końcowy wniosek powinien dotyczyć odpowiedzi na pytania:

1. Czy sektor jest na tyle atrakcyjny, żeby do niego wejść lub jest na tyle nieatrakcyjny, że należy z niego wyjść?
2. Czy i w jaki sposób można wpłynąć na strukturę sektora?
3. Jak zróźnicowana będzie siła wpływu zmian w sektorze na konkurentów?¹⁰⁸

¹⁰⁷ K. Obłój, *Strategia...*, s. 247-248.

¹⁰⁸ G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Podstawy...*, op. cit., s. 61.

Opierając się na ww. możliwościach, jakie daje metoda, można wywnioskować, iż pozwala ona zarówno na analizę statyczną (konkretnych warunków rynkowych dla konkretnego przedsiębiorstwa tu i teraz), jak i analizę dynamiczną (odpowiadającą na pytanie, jakie trendy zmieniają sytuację w branży i jakie są tego najważniejsze konsekwencje).

Główne ograniczenia metody to: ograniczona perspektywa badawcza, abstrahowanie uwarunkowań jakościowych, nierówność znaczenia wszystkich sił w praktyce zarządzania i nieco przestarzały jej charakter, uwzględniający kontekst istnienia głównie walki konkurencyjnej.¹⁰⁹ W dzisiejszym świecie globalizacji nowoczesne trendy i uwarunkowania rynku powodują, iż firmy coraz częściej ze sobą współpracują, a nie tylko giną w walkach konkurencyjnych. Zważając na powyższe ograniczenia, metoda pięciu sił Portera powinna być uzupełniona o szerszy kontekst (czynniki z makrootoczenia), wrażliwość na sygnały nieoczywiste i nowoczesne zagadnienia.

2.4. Kluczowe czynniki sukcesu

Analiza kluczowych czynników sukcesu (KCS) jest metodą analizy strategicznej, odnoszącej się do obszaru wewnętrznego firmy (jej zasobów i umiejętności). Polega ona na analizie wybranych, najważniejszych kryteriów, decydujących o pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Analiza KCS (tak jak i wiele innych zdarzeń) opiera się na metodzie Pareto “80-20”, polegającej na zasadzie, iż 20% zdarzeń składa się na 80% efektów i odwrotnie 80% zdarzeń składa się na 20% efektów.¹¹⁰

Lista KCS-ów w zasadniczy sposób determinuje zdolność konkurencyjną i rozwojową firmy i zawiera kryteria najważniejsze, ale nie wystarczające do zdobycia przewagi konkurencyjnej. Strategia konkurencyjna polega na wyborze jednego lub kilku KCS, doskonaleniu ich i osiągnięciu w ten sposób przewagi nad konkurentami. Analiza KCS ma potencjał do rozstrzygnięcia następujących wątpliwości:

1. które z czynników są mocnymi, a które słabymi stronami organizacji,
2. jak wygląda profil mocnych i słabych stron analizowanego przedsiębiorstwa w porównaniu z liderem,
3. jak zobiektywizowane są wagi rozpatrywanych KCS,

¹⁰⁹ K. Obłój, Strategia..., s. 256.

¹¹⁰ K. Obłój, Strategia sukcesu firmy, PWE, Warszawa 2000, s. 21.

4. czy w branżowych porównaniach firma poprawia swoją pozycję,
5. czy porównania dynamiczne wskazują na rozwój firmy,
6. które czynniki powinny się zmienić, żeby firma osiągnęła lepszą pozycję konkurencyjną.¹¹¹

Lista KCS jest prosta do skonstruowania, jeśli dotyczy sektora o małym zróżnicowaniu produktów i jednorodnej grupie klientów. W sytuacji wielowymiarowego sektora o różnej segmentacji produktów i klientów, lista KCS powinna również być sporządzana dla każdego segmentu osobno.¹¹²

Przeprowadzenie prawidłowej analizy wymaga skonstruowania listy specyficznej dla badanego sektora. Grupy kryteriów determinujących powstanie kluczowych czynników wraz z miernikami różnicującymi pozycję danego przedsiębiorstwa w relacji do konkurentów zostały zaprezentowane na rysunku 2.10.

¹¹¹ A. Stabryła, Zarządzanie..., op. cit., s. 163.

¹¹² G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza..., op. cit., s. 169-170.



Rys. 2.11. Mierniki kryteriów oceny przedsiębiorstwa. Opracowanie własne. (Źródło: Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość., PWE, Warszawa 2001, s. 69).

Oprócz trudności związanych ze zdefiniowaniem listy KCS w kontekście danego sektora, kolejne wątpliwości związane są z perspektywą czasową i punktem odniesienia, jakie należy przyjąć podczas oceny kondycji rozwojowej firmy. W zależności od tego, czy analiza KCS będzie służyć do celu diagnostycznego, czy do planowania zmian w pozycji strategicznej przedsiębiorstwa, to perspektywa czasowa będzie odpowiednio w czasie teraźniejszym lub będzie zależeć od perspektywy czasowej odpowiadającej projektowanej strategii.

W kwestii odpowiedniego punktu odniesienia ważne jest to, żeby jakiś istniał. Największym błędem byłoby analizowanie sił i słabości firmy bez żadnego odniesienia, w tzw. próżni. Odniesieniem mogą być: najbardziej groźni konkurenci, lider w branży, lub lider poza branżą.¹¹³ Jednak tego typu odniesienia obarczone są dozą relatywizmu, ponieważ określenie pozycji strategicznej i nakreślenie szans rozwoju w oparciu o kogokolwiek, oznacza na przykład tylko pozycję lepszą lub gorszą od konkurenta, a niekoniecznie obiektywną pozycję strategiczną firmy. Dlatego, z punktu widzenia metodologii, bardziej poprawnym jest porównanie przedsiębiorstwa do idealnego profilu KCS, obiektywna jego ocena i ewentualnie, w celu porównania go z konkurentami, wykonanie tego samego dla każdej firmy w sektorze i sporządzenie listy rankingowej w celu odczytania pozycji konkurencyjnej badanej firmy w branży.

Punktowa ocena KCS przebiega następująco:

1. zdefiniowanie listy KCS dla sektora,
2. określenie wag każdego z czynników,
3. analiza, czy w badanym przedsiębiorstwie każdy z KCS jest jego siłą czy słabością,
4. porównanie sumy ważonych ocen z oceną maksymalną.¹¹⁴

Analiza KCS jest etapem kończącym analizę, porządkuje wiedzę na temat badanego przedsiębiorstwa, daje ważne wskazówki, w jaki sposób wykorzystać jego mocne strony, i w którym miejscu korygować słabości.

2.5. Analiza SWOT

Analiza SWOT jest kompleksowym wyznacznikiem pozycji strategicznej przedsiębiorstwa i metodą łączącą jego zdolności strategiczne z otoczeniem biznesowym, w którym działa. Nazwa tej metody pochodzi od pierwszych liter słów określających w języku angielskim istotę przedmiotu analizy przedsiębiorstwa, tj.: strengths (siły), weaknesses (słabości), opportunities (szanse) i threats (zagrożenia).

Analiza SWOT nie jest jedną z metod analizy strategicznej, ale jest propozycją kompleksowej i systematycznej oceny czynników wewnętrznych organizacji i jej otoczenia, które określają jej sytuację bieżącą i potencjał rozwojowy, i w tym kontekście jest nazywana

¹¹³ K. Obłój, *Strategia...*, op. cit., s. 330.

¹¹⁴ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza...*, op. cit., s. 174-176.

algorytmem procesu analizy strategicznej.¹¹⁵ W analizie SWOT istotne jest, żeby badanie otoczenia biznesowego i działalności firmy było dokonywane w sposób łączny, co daje możliwość oceny podsumowującej (pozytywnej lub negatywnej) w kontekście jej efektywności i zakwalifikowania jej do jednej z kategorii rozwojowych.¹¹⁶

Analiza oparta jest na klasyfikacji czynników wewnętrznych i zewnętrznych na czynniki pozytywne i negatywne. Skrzyżowanie tych podziałów powoduje powstanie czterech kategorii czynników (zewnętrzne pozytywne i negatywne oraz wewnętrzne pozytywne i negatywne, których istnienie odpowiednio tworzy: szanse i zagrożenia z otoczenia oraz mocne i słabe strony przedsiębiorstwa).

Tab. 2.6. Podział czynników wpływających na pozycję strategiczną organizacji w analizie SWOT

Czynniki	zewnętrzne	Szanse	Zagrożenia
	wewnętrzne	Mocne strony	Słabe strony
		Czynniki pozytywne	Czynniki negatywne

Źródło: G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza..., op. cit., s. 236.

Analiza SWOT polega na zidentyfikowaniu wspomnianych czterech grup zawierających czynniki kluczowe, opisanie ich wpływu na przedsiębiorstwo i jego rozwój, a także możliwy wpływ organizacji na wzmacnianie pozytywnych lub osłabianie negatywnych sił działania. Analizy SWOT dokonuje się w trzech etapach:

1. identyfikacja i analiza szans i zagrożeń w otoczeniu,
2. identyfikacja i analiza mocnych i słabych stron organizacji,
3. zdefiniowanie pozycji strategicznej przedsiębiorstwa i kierunków rozwoju.¹¹⁷

Pierwszy etap analizy, następujący po identyfikacji sektora i obszaru geograficznego, w którym działa przedsiębiorstwo, to zdefiniowanie szans i zagrożeń w jego otoczeniu

¹¹⁵ G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza..., op. cit., s. 235.

¹¹⁶ A. Stabryła, Zarządzanie..., op. cit., s. 192.

¹¹⁷ G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza..., op. cit., s. 243.

rynkowym dalszym (makrootoczeniu) i bliższym (sektorowym) za pomocą metody scenariuszowej (scenariusz najbardziej prawdopodobny) i metody pięciu sił Portera. Wykorzystanie obu metod, jako narzędzia do identyfikacji szans i zagrożeń w otoczeniu jest kluczowym podejściem, prowadzącym do prawidłowego zdefiniowania otoczenia organizacji. Oznacza to, iż błędem byłoby uważać, że tylko najbliższe (sektorowe) otoczenie wpływa na organizację i jej losy, a dalsze jest na tyle odległe, iż nie musi być brane pod uwagę. Takie podejście spowodowałoby błędne zdefiniowanie granic otoczenia firmy.¹¹⁸

Bez osadzenia bliższego otoczenia w dalsze ramy i bez umieszczenia go w szerszy kontekst analizy, wzbogacony o odległe zdarzenia i trendy, które są słabymi sygnałami przyszłych zmian, rzetelne i prawidłowe zdefiniowanie szans i zagrożeń z otoczenia byłoby bardzo ograniczone lub wręcz nietrafione. Za pomocą dokonanej analizy scenariuszy i modelu Portera oraz zdefiniowania szans i zagrożeń wypełnia się górne pola części macierzy (tab. 2.6.).

W drugim etapie dokonuje się identyfikacji mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa. Mocne strony firmy określane są czasem jako jej atuty konkurencyjne (produkty, unikalne zasoby i umiejętności), które umożliwiają budowę przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Słabe strony firmy również składają się z jej zasoby i sposobów funkcjonowania, tyle, że sposób, w jaki funkcjonują ogranicza efektywność firmy i blokuje jej rozwój. Słabe strony firmy, jeśli nie są w porę zidentyfikowane i przewyżnione, mogą znacznie osłabiać jej silne strony.

Identyfikacji mocnych i słabych stron można dokonać na kilka sposobów, a w tym opracowaniu, w tym celu, zostanie użyta lista KCS. Na jej podstawie, słabe i mocne strony organizacji wypełnią dolne pola części macierzy.

Innym sposobem może być podejście procesowe.¹¹⁹ Podejście procesowe kładzie nacisk na relacje pomiędzy organizacją a otoczeniem oraz pomiędzy procesami w organizacji, a podstawowy postulat, świadczący o skuteczności takiego podejścia opiera się na stwierdzeniu, iż o skuteczności działania organizacji nie przesądza efektywność poszczególnych elementów, tylko występujące między nimi relacje.

Etap trzeci polega na zdefiniowaniu pozycji strategicznej przedsiębiorstwa wyznaczonej przez wewnętrzne i zewnętrzne czynniki. Określenie tej pozycji polega na zderzeniu ze sobą wyników analizy otoczenia przedsiębiorstwa z analizą jego potencjału strategicznego. Efektem analizy strategicznej powinno być zakwalifikowanie

¹¹⁸ K. Obłój, *Strategia...*, op. cit., s. 231.

¹¹⁹ K. Obłój, *Strategia...*, op. cit., s. 328.

przedsiębiorstwa do jednej z następujących kategorii: rozwojowej, o ograniczonych możliwościach rozwoju i nierozwojowej, którą dokładniej można opisać w następujący sposób:¹²⁰

1. Strategia maxi-maxi – dotyczy sytuacji, w której w organizacji jest przewaga mocnych stron, a w otoczeniu przeważają szanse. W tej sytuacji zalecana jest silna ekspansja i zdywersyfikowany rozwój, czyli strategia agresywna.

2. Strategia mini-maxi – dotyczy sytuacji, w której w organizacji przeważają słabe strony, ale szanse w otoczeniu są duże. Polega ona na próbie eliminowania słabych stron w organizacji, przez wykorzystanie istniejących szans w otoczeniu (np. powiększanie zasobów, usprawnianie organizacji).

3. Strategia maxi-mini – dotyczy sytuacji, w której organizacja ma duży potencjał rozwoju (przeważają mocne strony), ale w otoczeniu panuje niekorzystny układ. W tej sytuacji powinno się maksymalnie i aktywnie wykorzystać mocne strony organizacji, żeby zminimalizować zagrożenia w otoczeniu (np. ulepszanie i rozwój produktów).

4. Strategia mini-mini – dotyczy sytuacji, w której w organizacji przeważają słabe strony, a w otoczeniu zagrożenia. Organizacja znajdująca się w takiej sytuacji nie ma szans rozwoju i ratunkiem dla niej może być połączenie się z innym przedsiębiorstwem lub zniknięcie z rynku (strategia defensywna).

Opcje strategicznego działania można również zdefiniować tak, jak w tab. 2.7.

Tab. 2.7. Macierz strategii działania

Otoczenie Organizacja	Szanse w otoczeniu	Zagrożenia w otoczeniu
Silne strony	Strategia agresywna (maxi-maxi)	Strategia konserwatywna (maxi-mini)
Słabe strony	Strategia konkurencyjna (mini-maxi)	Strategia defensywna (mini-mini)

Źródło: K. Obłój, Strategia..., op. cit., s. 337.

Generalne wytyczne analizy SWOT (podejścia do organizacji od wewnątrz na zewnątrz), polegają na wzmacnianiu silnych stron, wykorzystując szanse, i jednocześnie eliminowaniu słabych stron, unikając zagrożeń.

¹²⁰ G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza..., op. cit., s. 240-241.

Za pomocą analizy SWOT możliwe jest nie tylko określenie pozycji strategicznej i wyznaczenie ogólnego kierunku działania, ale i wyznaczanie opcji strategicznych dla przedsiębiorstwa (TOWS/SWOT).¹²¹

W pierwszym przypadku dokonuje się tylko podejścia od wewnątrz do zewnątrz (SWOT), a w drugim łączy dwa podejścia do organizacji: z zewnątrz do wewnątrz i od wewnątrz na zewnątrz (TOWS/SWOT). Stwarza to możliwość równoległego zbadania relacji między nimi i posłużenia się następującym zbiorem pytań:

TOWS – czy zagrożenia z otoczenia osłabią mocne strony organizacji? Czy szanse w otoczeniu spotęgują mocne strony organizacji? Czy zagrożenia w otoczeniu pogłębią słabe strony organizacji? Czy szanse w otoczeniu pomogą przezwyciężyć słabości organizacji?

SWOT – czy silne strony organizacji wykorzystają potencjalne szanse w otoczeniu? Czy słabe strony organizacji będą stanowić przeszkodę w wykorzystaniu potencjalnych szans w otoczeniu? Czy mocne strony organizacji pozwolą na przezwyciężenie ewentualnych zagrożeń w otoczeniu? Czy słabe strony organizacji spotęgują siłę oddziaływania ewentualnych zagrożeń w otoczeniu?

Następny krok polega na utworzeniu ośmiu tablic, w których udziela się odpowiedzi na osiem ww. pytań, biorąc pod uwagę czynniki wymienione w każdej kategorii i ewentualną interakcję (1) lub brak interakcji (0) między nimi. Otrzymany wynik koryguje się (mnoży) o nadane wagi określające poziom istotności dla każdego z czynników, co daje możliwość odpowiedzi na pytanie, który z nich będzie miał większą siłę oddziaływania, a który będzie najbardziej podatny na wpływy. Jest to bardzo istotne spostrzeżenie, dające możliwość zidentyfikowania tych czynników wewnątrz organizacji, których celowe i świadome wzmocnienie lub osłabienie, daje możliwość zniwelowania potencjalnych zagrożeń w otoczeniu.

Analiza TOWS/SWOT kończy się skonstruowaniem tabeli wyników zbiorczych wszystkich interakcji i iloczynów liczby interakcji i wag.¹²²

¹²¹ K. Obłój, *Strategia...*, op. cit., s. 337.

¹²² K. Obłój, *Strategia...*, op. cit., s. 339.

Tab. 2.8. Zbiorcze zestawienie analizy TOWS/SWOT

Rozpatrywana kombinacja	Analiza TOWS		Analiza SWOT		TOWS/SWOT	
	Suma interakcji	Suma iloczynów	Suma interakcji	Suma iloczynów	Suma interakcji	Suma iloczynów
Szanse/Słabości						
Zagrożenie/Słabości						
Szanse/Siły						
Zagrożenia/Siły						

Źródło: K. Obłój, Strategia..., op. cit., s. 340.

Wyniki sumaryczne interakcji i ważonych liczb interakcji TOWS/SWOT umieszcza się (zgodnie z rozpatrywaną kombinacją) w macierz strategii działania (tab. 2.7.) i proponuje odpowiednią strategię.

Metoda TOWS/SWOT może w praktyce pokazać, jak odmienne mogą być propozycje rozwoju, jeżeli bierze się pod uwagę analizę TOWS i SWOT osobno. Jest to poniekąd zrozumiałe, ponieważ różne perspektywy analityczne mogą powodować różne wnioski analityczne. Analiza TOWS/SWOT powoduje uniknięcie tych rozbieżności.

ROZDZIAŁ III

PREZENTACJA SYTUACJI I STANU EKONOMICZNO- -ORGANIZACYJNEGO W SPÓŁCE TOTALIZATOR SPORTOWY SP. Z O. O.

3.1. Koncepcja metodyczna badań

Zastosowana metodyka, to między innymi poszukiwanie i gromadzenie danych oraz informacji potrzebnych do opracowania analizy strategicznej Spółki Totalizator Sportowy (TS), dzięki czemu możliwe stanie się oszacowanie szans i zagrożeń w otoczeniu oraz silnych i słabych stron Spółki, w celu wyznaczenia odpowiedniej strategii w przyszłości. poprzednim rozdziale zostały wymienione, a następnie szczegółowo opisane metody analizy makrootoczenia, otoczenia sektorowego (mikrootoczenia) i przedsiębiorstwa, które zostaną użyte do analizy Spółki TS. W tej części wskażę wybrane metody analizy, klasyfikując je wg obszaru analizy i źródeł informacji, przedstawiając jako kolejne kroki w analizie strategicznej.

Krok pierwszy dotyczy analizy makrootoczenia i w tym celu zostanie użyta metoda scenariuszowa stanów otoczenia, za pomocą której, w sześciu etapach (opisanych w rozdziale 2.2.), zostanie dokonana próba oceny siły wpływu wybranych procesów w otoczeniu na przedsiębiorstwo oraz prawdopodobieństwo ich wystąpienia. Do identyfikacji otoczenia zostanie wykorzystana metoda wspierająca PEST, za pomocą której powstanie generalna segmentacja otoczenia, składająca się z takich obszarów, jak: otoczenie polityczno-prawne (P), ekonomiczne (E), społeczne (S) i technologiczne (T). Podstawowym celem będzie określenie takich obszarów otoczenia TS, które mogą mieć znaczący wpływ na funkcjonowanie Spółki i jej przyszłą strategię działania. Na podstawie utworzonych scenariuszy: optymistycznego, pesymistycznego i najbardziej prawdopodobnego powstanie wstępna ocena zarówno możliwości rozwoju, jak i przyszłych ograniczeń rozwoju przedsiębiorstwa.

Źródła informacji o makrootoczeniu, takie jak: sytuacja gospodarcza kraju, przepisy prawne, raporty o poziomie inflacji, ocena koniunktury gospodarczej w Polsce, stopa bezrobocia, kształtowanie się poziomu konsumpcji, a także inne podstawowe informacje dotyczące w szczególności otoczenia ekonomicznego, społecznego oraz demograficznego

będą stanowić głównie podmioty publikujące dane informacje, takie jak: Narodowy Bank Polski, Główny Urząd Statystyczny i środki masowego przekazu.

Krok drugi dotyczy analizy sektorowej (mikrootoczenia) TS za pomocą metody pięcioczynnikowej analizy Portera, która dostarczy istotnych informacji na temat szans i zagrożeń związanych z: groźbą nowych wejść na rynek, bieżącym poziomem konkurencji, zagrożeniem ze strony substytutów i zachowaniem się dostawców i klientów. Za pomocą metody pięcioczynnikowej Portera będzie możliwa ocena obecnej i przyszłej kondycji sektora hazardowego w Polsce, jego poziomu atrakcyjności i w związku z tym będzie można określić szanse i/lub ryzyko działającej w nim Spółki TS.

Źródła informacji o sektorze hazardowym w Polsce są dość skąpe, brakuje rzetelnego, spójnego systemu informacji dotyczącego zarówno każdej gałęzi tego biznesu, jak i syntetycznego poglądu na całą branżę. Dla celów niniejszego opracowania (w rozdziale 4.), zostaną użyte źródła bazy danych gromadzone w TS, stowarzyszeniach branżowych oraz wykorzystane zostaną umiejętności autora opracowania, wynikające z wieloletniego doświadczenia zawodowego w posługiwaniu się informacjami statystycznymi mającymi szczególne znaczenie dla sektora. Ponadto, źródłem informacji o sektorze będą raporty i statystyki urzędów państwowych, w szczególności Ministerstwa Finansów, Urzędu Celnego, Krajowej Izby Gospodarczej (opinie o zmianach legislacyjnych), Ustawa o grach hazardowych, Krajowy Rejestr Gospodarczy, stowarzyszenia branżowe, zagraniczne firmy doradcze badające sektor (Price Waterhouse Coopers), zasoby internetu, etc.

Krok trzeci dotyczy analizy Spółki TS za pomocą grupy kryteriów stanowiących Kluczowe Czynniki Sukcesu (KCS), w celu zidentyfikowania jej słabych i mocnych stron. KCS w oparciu o regułę „80-20”, mówiącej o tym, że 20% zdarzeń decyduje o 80% sukcesu i odwrotnie, będą wybranymi czynnikami kluczowymi dla sukcesu lub porażki TS. To one zostaną poddane analizie po to, żeby uwypuklić mocne i słabe strony przedsiębiorstwa, decydujących o jego szansach na dalszy rozwój. Badaniu zostaną poddane obszary: organizacji i sposobów zarządzania, pozycja na rynku, marka, pozycja kosztowa, poziom technologii, etc.

Źródłami informacji na temat Spółki będą raporty i sprawozdania publikowane w Raporcie Odpowiedzialności Społecznej, strona internetowa firmy, Krajowy Rejestr Sądowy, komunikaty prasowe, informacje publiczne związane z planami rozwoju, sposobem zarządzania relacjami z klientami i dostawcami, opublikowane wywiady z kadrą zarządzającą, etc.

Etapem podsumowującym analizę strategiczną TS będzie analiza SWOT, za pomocą której zostanie zdefiniowana pozycja strategiczna Spółki TS, a następnie analiza TOWS/SWOT, która pozwoli wyznaczyć opcję strategicznego działania Spółki w przyszłości. Jest to metoda, za pomocą której konfrontując szanse i zagrożenia w otoczeniu oraz silne i słabe strony Spółki, będzie można dokonać szczegółowej analizy zależności między nimi i przy ustaleniu odpowiednich wag, dokonać jakościowej interpretacji znaczenia tych zależności i ich wpływu na Spółkę. Zatem, za pomocą metody TOWS/SWOT będzie możliwe nie tylko upraszczające wskazanie kierunku strategicznego działania TS, zazwyczaj brzmiącego podobnie dla każdego przedsiębiorstwa (należy wzmacniać silne strony firmy, wykorzystując szanse w otoczeniu i jednocześnie eliminować słabe strony, unikając zagrożenia w otoczeniu), ale będzie możliwe wyznaczenie kierunku rozwoju w sposób bardziej usystematyzowany, badając przy tym również efekt synergii, występujący pomiędzy czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi.

Na podstawie wyników analizy syntetycznej za pomocą metody TOWS/SWOT, powstanie przestrzeń do wyznaczenia czterech możliwych opcji rozwoju TS: agresywna (strategia maxi-maxi), konserwatywna (maxi-mini), konkurencyjna (mini-maxi) i defensywna (mini-mini). Metodologia postępowania (dokładnie opisana w rozdziale II w tab. 2.7.) zakłada, iż przyjmuje się taki wybór działania strategicznego w przyszłości, który przy ustalonym systemie wag i stwierdzonych interakcji daje najwyższy wynik sumaryczny.

3.2. Ogólna charakterystyka Spółki

Wątek historyczny

Wszystko zaczęło się w połowie lat pięćdziesiątych ubiegłego stulecia. Pod koniec 1955 r. Uchwałą Prezydium Rządu (Nr 1010/55) powołano do życia instytucję, której przychód miał być przeznaczony na budowę i remonty obiektów oraz urządzeń sportowych. W styczniu 1956 r., na mocy Zarządzenia Nr 7 Przewodniczącego Głównego Komitetu Kultury Fizycznej, rozpoczęło działalność Państwowe Przedsiębiorstwo Totalizator Sportowy. Warto jednak na początek zaznaczyć, iż firma zadebiutowała zakładami piłkarskimi, a kupony, opatrzone specjalnym znaczkiem stanowiącym dowód opłaty, wysyłano pocztą. Rok później struktura organizacyjna firmy obejmowała już 17 oddziałów terenowych wraz z podległymi im punktami sprzedaży. Pierwsza kolektura powstała w centrum Warszawy, u zbiegu ulic Marszałkowskiej i Wspólnej.¹²³

¹²³ Totalizator Sportowy – Historia, <http://www.totalizator.pl/o-nas/historia> (data odczytu: 28.12.2012.)

Najbardziej znana gra Toto-Lotek powstała w 1957 r. i choć w tzw. międzyczasie zmieniła swoją nazwę na Duży Lotek, a obecnie Lotto, pozostała najbardziej popularną grą liczbową w Polsce. Podczas historycznej kumulacji we wrześniu 2011 roku (wynoszącej 56 166 593,20 PLN) zagrało blisko jedenaście milionów osób, co potwierdza jej popularność i niesłabnące zainteresowanie.

Kolejne lata obfitowały w nowe gry liczbowe, takie jak: Mały Lotek, Express Lotek, Zakłady Specjalne, Super Lotek, Multi Lotek, Twój Szczęśliwy Numer oraz loterie pieniężne: Loteriadę i Los Millionos. Ostatnie dziesięciolecie kształtuje obecną ofertę TS, składającą się z gier, takich jak: Lotto i Lotto Plus, Multi Multi, Kaskada, Mini Lotto, Keno, Joker i Zdrapki. Największą popularnością wśród gier liczbowych cieszy się Lotto, a jej udział w sprzedaży wynosi 52%. Drugą ulubioną grą klientów jest Multi Multi, a trzecią pozycję zajmują losy loterii pieniężnych – Zdrapki.

Od 2010 roku wszystkie produkty sprzedawane są pod jedną główną marką LOTTO (nie należy mylić z nazwą gry Lotto, której pisownia i logo wyglądają inaczej).



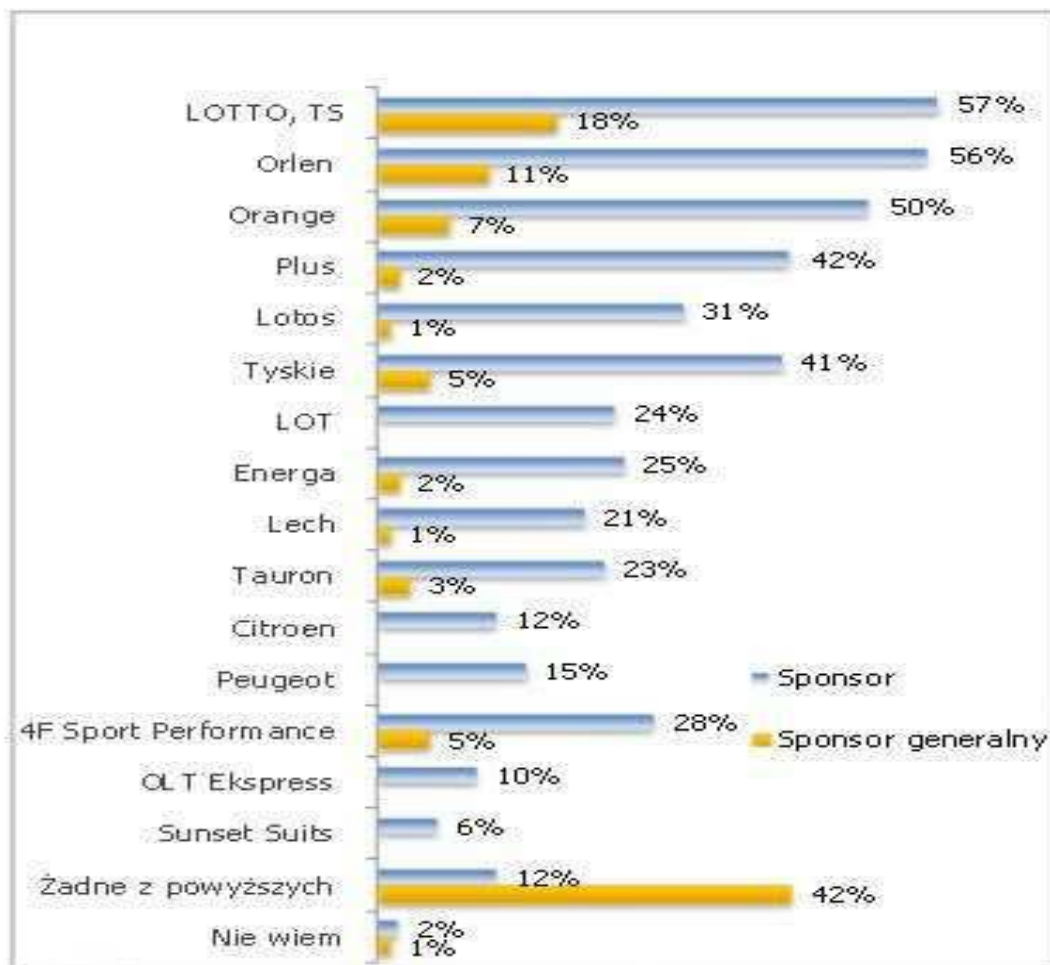
Rys. 3.1. Ewolucja Totalizatora Sportowego i najważniejsze wydarzenia. Opracowanie własne (Źródło: <http://www.raportlotto.pl/O-Totalizatorze-Sportowym/dluga-tradycja-i-wielkie-emocje>, data odczytu 28.12.2012.)

Koniec 2011 roku to początek zmian wizerunku punktów sprzedaży, polegających na: nowej kolorystyce, ujednoliconym i spójnym wyglądem wszystkich kolektur oraz przyjazną dla klientów ekspozycją produktów. LOTTO dysponuje ponad 13 tysiącami punktów sprzedaży w całej Polsce, z czego 800 to kolektury własne.

Tożsamość, Misja, Wizja, Cele.

Dokładnie 16. grudnia 1997. r. Państwowe Przedsiębiorstwo Totalizator Sportowy zostało przekształcone w Spółkę Skarbu Państwa w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Tym samym powstała jedyna na polskim rynku spółka z sektora gier liczbowych i loterii pieniężnych, realizująca w tym zakresie monopol Skarbu Państwa, który jest jego jedynym właścicielem.¹²⁴

LOTTO jest jedną z najbardziej rozpoznawalnych marek w Polsce.



Rys. 3.2. Wyniki badań przeprowadzonych przez IQS (13-21 sierpnia 2012.) na temat rozpoznawalności marek sponsorujących igrzyska w Londynie 2012 (źródło: <http://biznes.interia.pl/wiadomosci/news/olimpijskie-zloto-dla-lotto,1841403,4199>, data odczytu: 03.01.2013.)

¹²⁴ Totalizator Sportowy – Historia, <http://www.totalizator.pl/o-nas/historia> (data odczytu: 03.01.2012.)

TS tworzy największą sieć handlową w kraju, liczącą ponad 30 tysięcy osób, posiadających uprawnienia do sprzedaży produktów w 12,3 tysiącach punktów sprzedaży. TS współpracuje z ponad 12 tysiącami partnerów biznesowych. Począwszy od 2011 roku, sprzedaż kuponów oferowana jest w kasach sieci hipermarketów Real. Dzięki współpracy ze strategicznym partnerem technologicznym (konsorcjum GTECH i Data Trans), Spółka korzysta zarówno z najbardziej nowoczesnych systemów sprzedaży loteryjnej w systemie on-line, jak i nowoczesnego sprzętu w postaci lottomatów najnowszej generacji.

W firmie zatrudnionych jest prawie 900 osób, których wiedza, doświadczenie i umiejętności przyczyniają się do rozwoju Spółki. Spółka należy do grona liderów Odpowiedzialności Społecznej, zajmując w rankingu 6. miejsce wśród spółek Skarbu Państwa i otrzymując nagrodę za najlepszy raport debiut w konkursie Raporty Społeczne.¹²⁵

O niewątpliwym sukcesie TS może świadczyć rosnąca liczba kolektur i stale zwiększająca się liczba grających, jednak to przyczynianie się do rozwoju sportu i propagowanie go wśród młodzieży należy uznać za idee, które przyświecają sensowi istnienia Spółki, stanowiące jej najważniejsze osiągnięcie i część jej misji. Tak można by rozumieć treść deklaracji, zawierającej się w misji Spółki, a dotyczącej maksymalizowania korzyści dla społeczeństwa. Świadczenie usług o najwyższej jakości, w dalszej treści misji Spółki, z pewnością przyczyni się do osiągnięcia celów biznesowych, nie mniej istotnych dla jej istnienia.

W swojej wizji Spółka ma ambicje wyznaczać kierunki rozwoju dla całej branży poprzez: najwyższe standardy pracy, atrakcyjne produkty i innowacyjność na rynku gier.

Cele Totalizatora Sportowego:

1. Powiększanie funduszy na ustawowo wyznaczone cele ogólnospołeczne przy zagwarantowaniu wysokiej atrakcyjności posiadanych produktów i świadczonych usług, przy zachowaniu ich rentowności,
2. Rozpoznawanie oczekiwań interesariuszy i współpraca z nimi,
3. Pobudzanie w społeczeństwie przekonania, że można spełnić marzenia,
4. Podtrzymanie jak najwyższej wiarygodności TS poprzez: rzetelność, uczciwość i przejrzystość wszystkich działań,
5. Przeprowadzanie projektu Bezpiecznej Gry w ramach programu Odpowiedzialności Społecznej,

¹²⁵http://www.totalizator.pl/_data/assets/file/0017/31940/Raport_Lotto_Radosc_Wygrywania.pdf, (data odczytu: 03.01.2013.)

6. Rzetelne i przejrzyste poinformowanie o środkach, które są przeznaczane na cele społeczne.¹²⁶

TS wspiera polski sport od 57 lat, a w 2010 roku kwoty z dopłat do gier i loterii, jakie zasilają fundusz rozwoju sportu, pozwoliły na zbudowanie i odnowę 489 obiektów sportowych. Dopłaty do gier liczbowych wynikają z obowiązku, które na TS, jako na wykonującego monopol państwa w zakresie urządzania gier liczbowych, nałożyła Ustawa o grach losowych i zakładach wzajemnych.¹²⁷ Obecnie w zakresie wysokości dopłat, obowiązuje nowelizacja Ustawy z 2003, ustanawiająca dopłaty w wysokości 25% stawki, zawartej w cenie losu lub innego dowodu udziału w grze. W przypadku loterii pieniężnych dopłata ta wynosi 10% ceny losu. Kwoty wpłaconych dopłat trafiają na rachunek Funduszu Rozwoju Kultury Fizycznej (77% wpływów z dopłat), Funduszu Promocji Kultury (20% wpływów z dopłat) oraz Funduszu Rozwiązywania Problemów Hazardowych (3% wpływów z dopłat). Społeczeństwo może kojarzyć TS z hasłem: „Totalizator buduje obiekty sportowe”, ponieważ firma konsekwentnie wspiera sport i kulturę w Polsce i prowadzi działania sponsoringowe na rzecz wielu organizacji i wydarzeń sportowych, takie jak np. Sponsor Generalny Polskiej Reprezentacji Olimpijskiej 2012 w Londynie.

Spółka od początku swojego istnienia realizuje zadania, uznawane za element społecznej odpowiedzialności, angażuje się w działania charytatywne i kulturalne. Warty wyróżnienia jest również fakt, iż TS jest prekursorem polityki społecznej odpowiedzialności wśród firm państwowych, a działania z zakresu odpowiedzialności społecznej są raportowane i zgodne ze standardami międzynarodowej organizacji Global Reporting Initiative oraz z 10 Zasadami Global Compact i poświadczone przez niezależnego audytora (PwC).

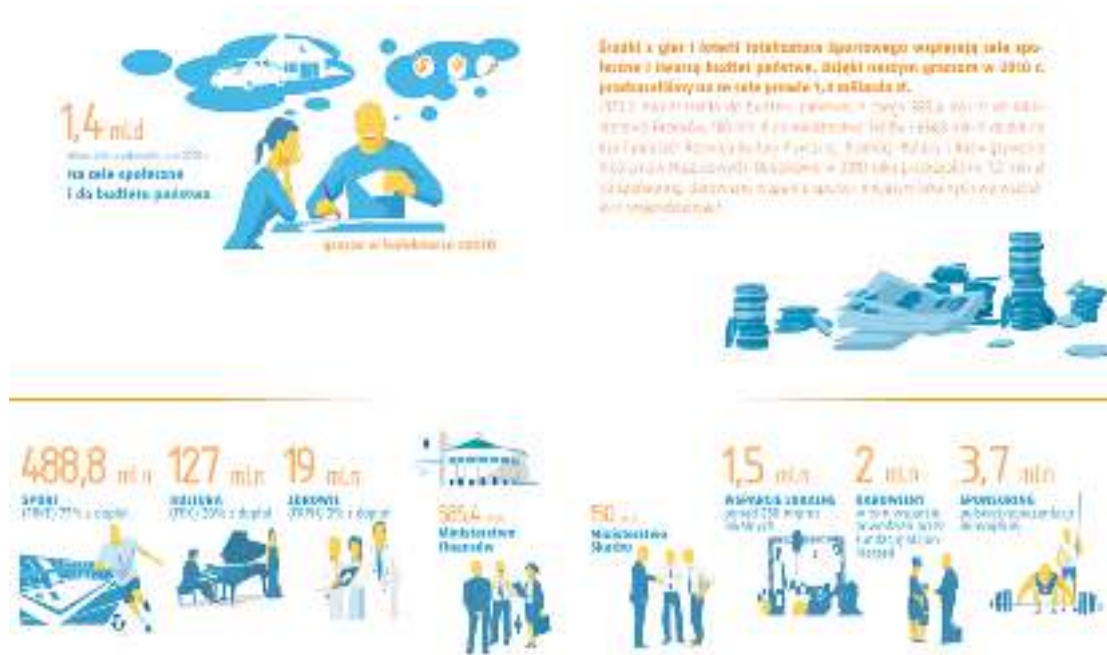
Oprócz znaczącego wsparcia finansowego na rzecz sportu i kultury TS powołał również Fundację Milion Marzeń, promując ideę wolontariatu i angażując pracowników TS w działania na rzecz innych. W ramach statutowo określonych programów udzielana jest pomoc filantropijna, kształtowane są wzorce odpowiedzialnego korzystania z gier, by gra pozostawała źródłem rozrywki. W tym celu podejmowana jest współpraca ze środowiskiem naukowym.

Reasumując, zaangażowanie społeczne, sponsoring i działalność charytatywna wynikają z celów strategicznych i wpisują się w misję oraz wizję Spółki.¹²⁸

¹²⁶ http://www.totalizator.pl/_data/assets/file/0017/31940/Raport_Lotto_Radosc_Wygrywania.pdf, (data odczytu: 04.01.2013.)

¹²⁷ Ustawa z dnia 29.07.1992 o grach i zakładach wzajemnych (Dz. U. 1992, Nr 68, poz. 341)

¹²⁸ <http://www.totalizator.pl/zaangazowanie>, (data odczytu: 05.01.2013.)



Rys. 3.3. Dystrybucja środków z gier i loterii TS w 2010 roku, wspierających cele społeczne i budżet państwa (Źródło: <http://www.totalizator.pl/zaangazowanie/csr/zaangazowanie-spoeczne>, (data odczytu: 05.01.2013.)

TS jest członkiem Światowego Związku Loterii (World Lottery Association – WLA) i spełnia kryteria trzech z czterech certyfikatów loteryjnych WLA, znajdując się tym samym w gronie najlepszych światowych firm loteryjnych, które z sukcesem wdrażają i promują zasady odpowiedzialnej gry.

WLA jest organizacją zrzeszającą 145 firm loteryjnych z całego świata. W tej liczbie tylko 22 przedsiębiorstwa posiadają certyfikację na poziomie 4, a trzy (w tym TS) na poziomie 3.

Klasyfikacja certyfikatów WLA:

Poziom 1: Commitment (Zaangażowanie/Zobowiązanie)

Poziom 2: Self-Assessment and Gap Analysis (Samocena i analiza luk)

Poziom 3: Planning and implementation (Planowanie i implementacja)

Poziom 4: Continuous improvement (Ciągły postęp)¹²⁹

¹²⁹ <http://www.totalizator.pl/centrum-prasowe/informacje-prasowe/informacje-prasowe/certyfikat-wla-na-poziomie-3-dla-totalizatora-sportowego-za-wdrazenie-i-promowanie-zasad-odpowiedzialnej-gry>, (data odczytu: 06.01.2013.)

3.3. Stan ekonomiczno-organizacyjny oraz kadrowy Spółki

Totalizator Sportowy (TS) jest Spółką z ograniczoną odpowiedzialnością i jako jednoosobowa spółka Skarbu Państwa została utworzona w celu wykonywania monopolu państwa w zakresie gier liczbowych i loterii pieniężnych w Polsce. Spółka powstała w wyniku komercjalizacji przedsiębiorstwa państwowego o szczególnym znaczeniu dla gospodarki państwa, pod nazwą „Totalizator Sportowy”, z siedzibą w Warszawie.

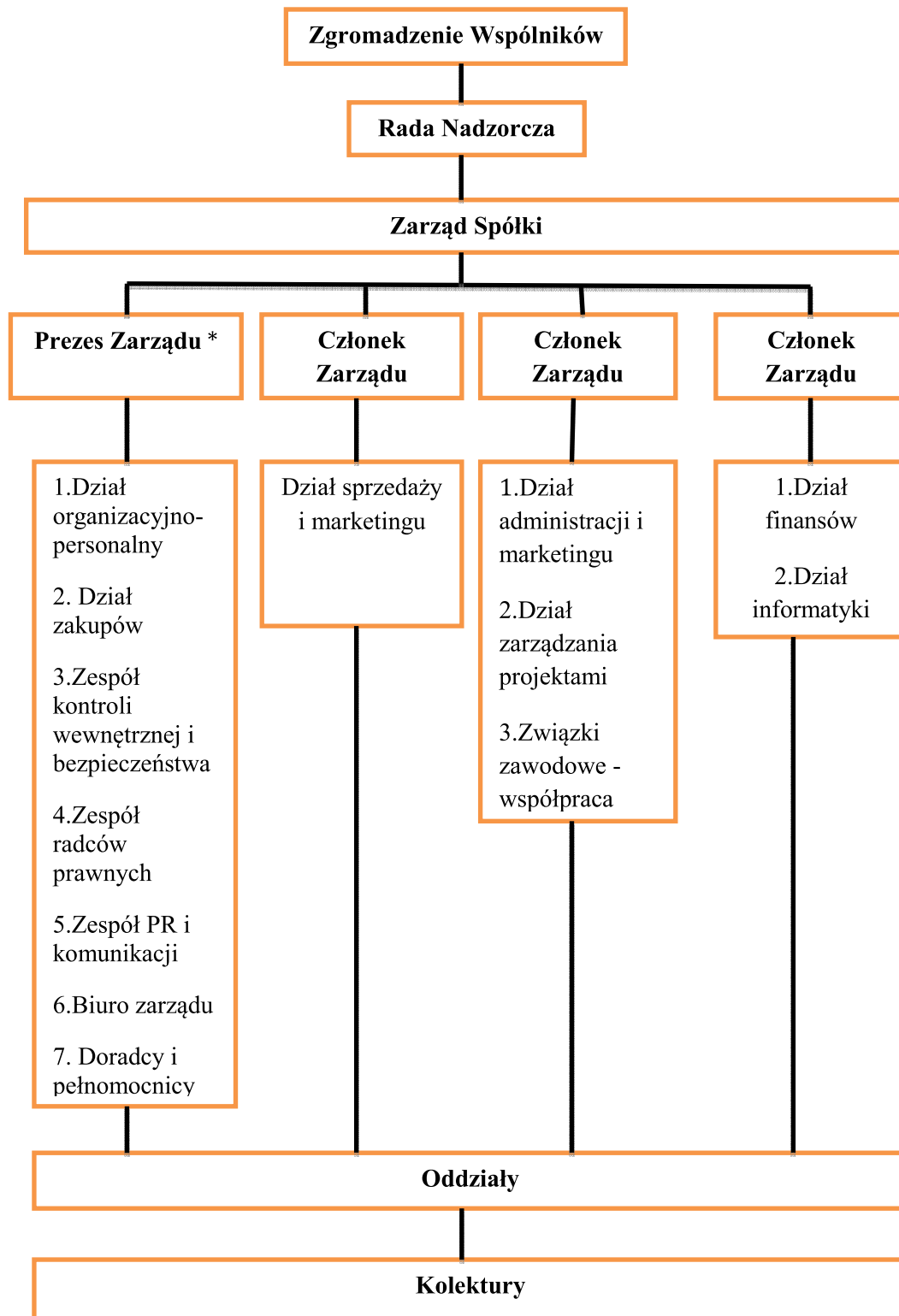
Do Spółki stosuje się przepisy ustawy z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (tekst jedn. Dz. U. z 2002 r. Nr 171, poz. 1397), ustawy z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (Dz. U. Nr 94, poz. 1037 z późn. zm.), Ustawy o grach hazardowych oraz postanowienia umowy Spółki. TS prowadzi działalność na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej i poza jej granicami. Spółka może otwierać i prowadzić oddziały i przedstawicielstwa oraz inne jednostki, a także może uczestniczyć w innych spółkach i przedsięwzięciach na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej i poza jej granicami.¹³⁰

Struktura udziałów w spółkach zależnych, w których TS był lub nadal jest właścicielem lub współwłaścicielem (dane na koniec 2010 roku), wygląda następująco:

1. LOTTOMERKURY Sp. z o.o. – 100%,
2. TRAF Zakłady Wzajemne Sp. z o.o. – 33,3% (100% z podmiotami zależnymi),
3. Merkury Invest Sp. z o.o. – 10%,
4. Totolotek SA – 2,5%,
5. PTE Polsat SA – 1,99%,
6. TS&TS Sp. z o.o. w likwidacji – 25% (w 2010 roku spółka pozostawała w trakcie likwidacji i nie prowadziła działalności gospodarczej).

W roku 2010 nastąpiły znaczące zmiany w strukturze organizacyjnej Spółki, polegające na scentralizowaniu procesów finansowo-księgowych, realizowanych do tego czasu w oddziałach spółki. Zmiana spowodowała uproszczenie procedur, ułatwiła kontrolę wewnętrzną i zarządzanie pracownikami, a w efekcie została utworzona jedna wspólna platforma wiedzy i komunikacji dla pracowników Działu Finansów.

¹³⁰ http://www.totalizator.pl/data/assets/file/0017/32408/Umowa-spoki_15_12_2011.pdf, (data odczytu 09.01.2013.)



*Prezes Zarządu pełni również funkcję Dyrektora Zarządzającego

Rys. 3.4. Schemat organizacyjny Totalizatora Sportowego Sp. z o.o. (Źródło: <http://www.raportlotto.pl/O-Totalizatorze-Sportowym/struktura-organizacyjna>, data odczytu 09.01.2013.)

Organami statutowymi Spółki są:

1. Zarząd Spółki
2. Rada Nadzorcza
3. Zgromadzenie Wspólników¹³¹

Najwyższym organem Spółki jest Zgromadzenie Wspólników, a biorąc pod uwagę fakt, iż TS jest jednoosobową Spółką Skarbu Państwa, wszelkie uprawnienia Zgromadzenia Wspólników wykonuje Minister Skarbu Państwa, reprezentujący właściciela.

Stały nadzór nad Spółką we wszystkich działaniach sprawuje Rada Nadzorcza (RN), jednak przewodniczący RN nie pełni żadnej funkcji kierowniczej w Spółce. Członków RN (od 3 do 12 osób) powołuje i odwołuje na trzyletnią kadencję Zgromadzenie Wspólników. Obecnie Rada Nadzorcza składa się z trzech przedstawicieli Skarbu Państwa oraz jednego przedstawiciela pracowników.

Zarząd prowadzi wszystkie sprawy Spółki nie zastrzeżone przepisami prawa lub postanowieniami Umowy Spółki dla Zgromadzenia Wspólników lub RN i reprezentuje Spółkę we wszystkich czynnościach sądowych i pozasądowych.

Działalność Zarządu podlega kontroli oraz ocenie RN i ocenie Zgromadzenia Wspólników, które po zakończeniu roku obrotowego udziela absolutorium na Zwyczajnym Zgromadzeniu Wspólników z wykonania obowiązków przez Członków Zarządu.

Jedną z najbardziej istotnych decyzji strategicznych w ostatnim czasie, jaką w grudniu 2011 roku była nowa umowa z Konsorcjum Data Trans i GTECH, dotycząca obsługi systemu online gier liczbowych i systemów powiązanych Spółki, gwarantuje firmie możliwość szybkiego wprowadzania nowych produktów, oszczędności w wysokości ponad 100 mln rocznie, a pośrednio wszystkim graczom dostęp do najnowszych technologii.

¹³¹ http://www.totalizator.pl/_data/assets/file/0017/32408/Umowa-spoki_15_12_2011.pdf, (data odczytu 01.2013.)

Tab. 3.1. Sieć sprzedaży Totalizatora Sportowego

Oddział	Kolektury własne	Partnerzy sieciowi			Pozostałe kolektury prawne
		Kolportaż prasy	Sieci handlowe	Stacje paliw	
Białystok	10	65	5	18	300
Bydgoszcz	34	128	24	38	593
Gdańsk	54	79	19	21	539
Katowice	126	240	146	87	1 014
Kielce	46	79	24	19	319
Koszalin	15	37	8	6	273
Kraków	97	81	41	39	744
Lublin	58	84	16	13	368
Łódź	61	100	44	52	535
Olsztyn	22	33	7	14	294
Opole	26	26	26	9	273
Poznań	72	81	55	72	768
Rzeszów	41	67	16	10	310
Szczecin	45	59	20	3	368
Warszawa	107	169	46	71	1 022
Wrocław	6	113	104	58	736
Zielona Góra	0	50	39	21	390
razem 12 348	820	1491	640	551	8 846

Źródło:

http://www.totalizator.pl/data/assets/file/0017/31940/Raport_Lotto_Radosc_Wygrywania.pdf,
stan na 31.12.2010, (data odczytu 12.01. 2013.)

TS posiada jedną z największych sieci handlowych w kraju, która liczy 12 348 kolektur. Spółka posiada 820 kolektur własnych, znajdujących się w szesnastu średnich i dużych miastach na obszarze całego kraju, ponad 2.500 partnerów sieciowych oferujących

produkty na stacjach paliw, sieciach handlowych i salonach prasowych i blisko 9.000 punktów sprzedaży kwalifikowanych jako pozostałe kolektury prawne w siedemnastu miastach.

Stan ekonomiczno-finansowy

Tab. 3.2. Skrócony bilans TS za lata 2007–2011.

Skrócony bilans	01.01.2011	01.01.2010	01.01.2009	01.01.2008	01.01.2007
	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009	31.12.2008	31.12.2007
	(w mln zł)	(w mln zł)	(w mln zł)	(w mln zł)	(w mln zł)
aktywa					
	164,6	148,8	166,7	129,3	228,9
aktywa trwałe	(+11%)	(-11%)	(+29%)	(-44%)	(+133%)
aktywa obrotowe	624,5	586,4	637,2	1 003,5	713,9
	(+6%)	(-8%)	(-37%)	(+41%)	(-1%)
aktywa razem	789,1	735,2	803,9	1 132,8	942,8
	(+7%)	(-9%)	(-29%)	(+20%)	(+15%)
pasywa					
kapitał własny	536,4	484,5	512,2	860,8	748,5
	(+11%)	(-5%)	(-41%)	(+15%)	(+23%)
zobowiązania i rezerwy	252,7	250,7	291,7	272,0	194,3
	(+1%)	(-14%)	(+7%)	(+40%)	(-8%)
pasywa razem	789,1	735,2	803,9	1 132,8	942,8
	(+7%)	(-9%)	(-29%)	(+20%)	(+15%)

Opracowanie własne (Źródło: Krajowy Rejestr Sądowy)

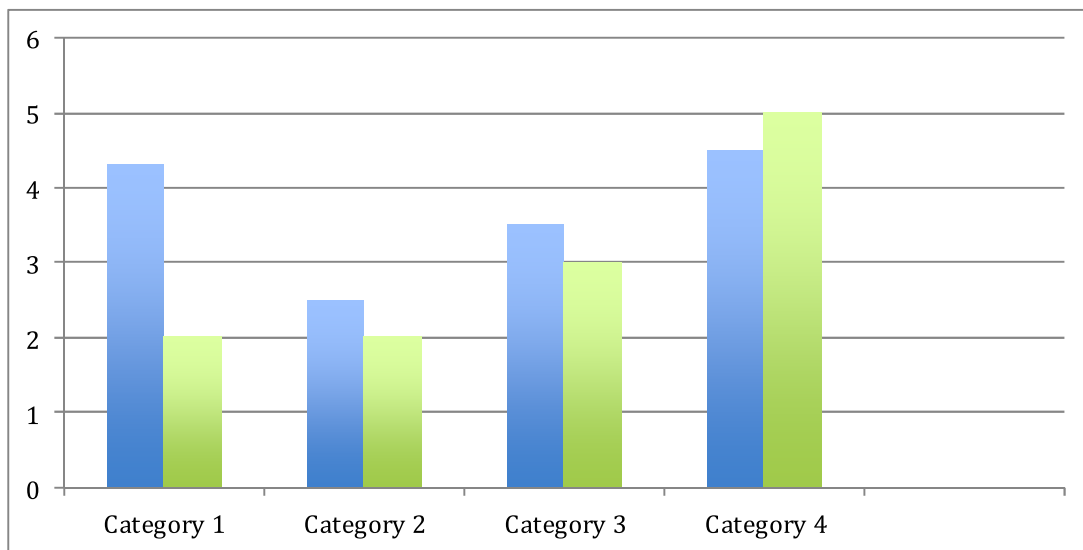
Bilans Spółki sporządzony na dzień 31. grudnia 2011 roku, wykazał po stronie aktywów i pasywów sumę 789,1 mln zł (w poprzednim roku obrotowym 735,2 mln zł), w wyniku bardziej znaczącego wzrostu kapitału własnego, aniżeli rezerw i zobowiązań. Jednak w okresie pięcioletnim (2007–2011) kapitał własny zmalał o 212,1 mln zł (około 28%), a zobowiązania i rezerwy zwiększyły się o 58,4 mln zł (o 29%). Niemniej poziom udziału kapitału własnego w sumie bilansowej (suma aktywów / kapitał własny) jest nadal wysoki i stabilny, co oznacza iż TS jest firmą bezpieczną dla zewnętrznych dostawców kapitału (banków, firm udzielających kredytu kupieckiego, etc.). Takie same pozytywne wnioski wpływają z analizy pokrycia aktywów trwałych kapitałem własnym (kapitał własny/aktywa trwałe), który w każdym roku wynosi ponad 300%, a w rekordowym 2008 roku ponad 600%, co potwierdza bardzo wysoką wiarygodność kredytową Spółki.

Tab. 3.3. Skrócony rachunek zysków i strat TS za okres 2007–2011.

Skrócony rachunek zysków i strat	01.01.2011	01.01.2010	01.01.2009	01.01.2008	01.01.2007
	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009	31.12.2008	31.12.2007
	(w mln zł)	(w mln zł)	(w mln zł)	(w mln zł)	(w mln zł)
przychody netto – łącznie	2 991,4	2 699,3	3 254,8	3 449,0	2 783,1
koszty sprzedanych produktów, towarów i materiałów – łącznie	2 615,5	2 378,9	2 825,4	2 967,6	2 384,6
zysk brutto ze sprzedaży	375,9	320,4	429,5	481,4	398,4
koszt sprzedaży	98,3	102,4	129,7	102,5	90,6
koszty ogólnego zarządu	94,4	92,5	89,3	77,4	67,3
zysk ze sprzedaży	183,2	125,5	210,5	301,4	240,5
zysk brutto	239,7	196,1	310,1	383,0	356,2
zysk netto	193,1	159,2	249,1	260,4	261,3

Opracowanie własne (Źródło: Krajowy Rejestr Sądowy)

Przychody netto ze sprzedaży w roku 2011 w odniesieniu do roku 2010 zwiększyły się o 292,1 mln zł, a koszty działalności operacyjnej – o 234 mln zł. Spółka zanotowała zysk ze sprzedaży w 2011 roku w wysokości 183,2 mln zł, co oznaczało wzrost w odniesieniu do 2010 roku o 57,7 mln zł. W rezultacie Spółka osiągnęła zysk netto w wysokości 193,1 mln zł, co oznaczało wzrost o 33,9 mln zł w porównaniu z 2010 rokiem. Biorąc pod uwagę wąską perspektywę czasową, tzn. lata 2010 i 2011, można oczywiście zanotować tendencję wzrostową, jednak nastąpiła ona jako odbicie od negatywnego trendu (spadkowego) z 2009 roku w odniesieniu do 2008.



Rys. 3.5. Graficzna ilustracja zysku netto w latach 2007 –2011. Opracowanie własne.

Z punktu widzenia trendu, można zauważyć tendencję do spadającego zysku netto, która swój najniższy poziom notuje w roku 2010, a następnie zmianę wzrostową w 2011. Jednak z punktu widzenia wartości osiągniętych w obu latach, Spółce nie udało się powtórzyć ani nawet zbliżyć do przychodów z 2009 roku (spadkowego), nie wspominając już o zyskach z 2008 roku.

Tab. 3.4. Struktura przychodów ze sprzedaży w latach 2010–2011.

Struktura przychodów ze sprzedaży z działalności podstawowej	2011 (mln zł)	2010 (mln zł)
Lotto	1 600,0	1 393,7
Multi Multi z Plusem	748,4	787,3
Mini Lotto	150,0	136,7
Keno	92,2	91
Joker / Twój szczęśliwy numer	23,2	33
gry liczbowe - razem	2 613,8	2 441,7
loterie pieniężne	266,0	236,4
zakłady wzajemne	0	13,6
sprzedaż z działalności podstawowej	2 879,8	2 691,7

Opracowanie własne (Źródło:

http://www.totalizator.pl/data/assets/file/0017/31940/Raport_Lotto_Radosc_Wygrywania.pdf
(data odczytu: 13.01.2013.)

W strukturze przychodów ze sprzedaży najważniejszą rolę odegrała flagowa gra liczbowa Lotto, ze wzrostem ponad 200 mln zł w roku 2011 w porównaniu do roku 2010. Poziom wzrostu gier liczbowych ogółem został jednak skorygowany o spadek wpływów z gier Multi i Jokera, wzrost z Mini Lotto i ostatecznie był wyższy o 172 mln zł w odniesieniu do 2010 r. Na ostateczną wysokość przychodów ze sprzedaży w 2011 roku miały dodatkowo wpływ wyniki ze sprzedaży loterii pieniężnych, co w sumie wygenerowało wynik w wysokości 2879,8 mln zł i wzrost o 188,1 mln zł w porównaniu z 2010 r.

Tab. 3.5. Analiza zyskowności TS w latach 2007–2011

	2011	2010	2009	2008	2007
ROI	0,245	0,217	0,310	0,230	0,277
ROE	0,360	0,329	0,486	0,303	0,349
Zyskowność przychodów	0,065	0,059	0,077	0,076	0,094

Źródło: Krajowy Rejestr Sądowy

Analiza zyskowności jest istotna dla właściciela (Skarb Państwa), gdyż pokazuje możliwość osiągnięcia zysków z wniesionych kapitałów. TS (w porównywanym okresie) w roku 2007 miał rekordowy poziom zyskowności (rentowności) wynoszący 9.4%, a w kolejnych latach notował spadek. Nieznaczne odbicie nastąpiło w 2011 r. – do 6.5%, jednak Spółce dość daleko do roku 2007.

Polityka personalna i stan kadrowy

W Spółce pracuje około 890 osób, z których większość w województwie mazowieckim, w którym znajduje się centrala i dwa oddziały (Warszawa) oraz Wyścigi Konne Warszawa Służewiec.¹³² W 2010 roku w TS pracowało 56% mężczyzn i 44% kobiet. Zarówno kobiety, jak i mężczyźni na tych samych stanowiskach pracy mają zagwarantowane równe płace i prawa. Spółka planuje wdrożenie systemu zarządzania wiedzą, a w ramach rozwoju strategicznego został wprowadzony Program Rozwoju Zawodowego Pracowników. Spółka realizuje doradztwo indywidualne dla pracowników powyżej 45 roku życia, którego celem jest wykorzystanie doświadczenia tych osób, a także zmotywowanie ich do dzielenia się wiedzą.

W celu utrzymania profesjonalistów w firmie i niskiego poziomu rotacji pracowników, Spółka oferuje wiele dodatkowych świadczeń, takich jak:

1. trzynasta pensja w wysokości średniego wynagrodzenia w firmie,
2. nagroda z zysku,
3. premie kwartalne,

¹³² http://www.totalizator.pl/_data/assets/file/0017/31940/Raport_Lotto_Radosc_Wygrywania.pdf (data odczytu 13.01.2013.)

4. opieka medyczna,
5. urlopy macierzyńskie i ojcowskie,
6. dodatkowy urlop okolicznościowy,
7. wyższe odprawy emerytalne i rentowe (w zależności od stażu do 400% pensji),
8. wyższe odprawy przy rozwiązaniu umowy o pracę z przyczyn pracodawcy,
9. pomoc w znalezieniu nowej pracy w okresie wypowiedzenia,
10. dofinansowanie wypoczynku dla pracowników i ich rodzin,
11. pożyczki mieszkaniowe zwrotne 1%,
12. zapomogi bezzwrotne losowe,
13. bony podarunkowe,
14. dofinansowanie do zakupu okularów,
15. karnety sportowe.¹³³

Tab. 3.6. Zatrudnienie wg umowy o pracę

Rodzaj umowy	31.12.2010		31.12.2009	
	<i>Liczba zatrudnionych</i>	<i>Udział procentowy</i>	<i>Liczba zatrudnionych</i>	<i>Udział procentowy</i>
Pracownicy etatowi, w tym:	890	100 %	909	100 %
Czas nieokreślony	799	89,9 %	751	82,62 %
Czas określony	70	7,8 %	137	15,08 %
Na zastępstwo	5	0,6 %	5	0,5 %
Okres próbny	16	1,8 %	16	1,8 %
Kolektorzy fizyczni	1460	-	1498	-

Źródło: <http://www.raportlotto.pl/nasi-pracownicy/przyjazne-miejsce-pracy>, (data odczytu: 13.01.2013.)

W 2010 roku, w porównaniu z rokiem wcześniej, liczba zatrudnionych pracowników zmniejszyła się o około 2% (z 909 do 890). Spółkę opuściło 38 kolektorów fizycznych, a zostało zatrudnionych 19 nowych pracowników (prawdopodobnie na czas określony). Wyraźnie wzrosła liczba pracujących na czas nieokreślony w wyniku zmiany charakteru

¹³³ http://www.totalizator.pl/_data/assets/file/0017/31940/Raport_Lotto_Radosc_Wygrywania.pdf, (data odczytu: 13.01.2013.)

umów (z czasu określonego na nieokreślony), co spowodowało wzrost udziału tego rodzaju umów w ogólnej liczbie zatrudnionych w porównaniu z 2009 rokiem.

Tab. 3.7. Zatrudnienie i rotacja w 2010 r. w podziale na wiek i płeć

wiek	kobiety zatrudnienie	mężczyźni zatrudnienie	kobiety rotacja	mężczyźni rotacja
< 30 lat	47	46	4	4
30-50 lat	284	225	14	23
> 50 lat	163	125	21	16
razem	494	396	39	43

Źródło:

http://www.totalizator.pl/data/assets/file/0017/31940/Raport_Lotto_Radosc_Wygrywania.pdf,
(data odczytu: 13.01.2013.)

W 2010 roku, na 890 pracowników etatowych, zatrudnionych było 98 kobiet więcej niż mężczyzn (relacja: 56% kobiet do 44% mężczyzn). Najbardziej liczebną grupę pracowników (57% udział w liczbie wszystkich zatrudnionych), zarówno kobiet jak i mężczyzn, stanowią pracownicy pomiędzy 30-tym, a 50-tym rokiem życia, a najmniej liczną (11% wszystkich zatrudnionych) pracownicy do 30. roku życia. Zauważalny jest niski poziom rotacji pracowników. W 2010 roku, z firmy odeszły 82 osoby, czyli zaledwie 9% kadry, z czego 2% przeszło na emeryturę lub rentę.

TS w swoich deklaracjach ma świadomość, jakie wyzwania i oczekiwania stawia przed nimi współczesny biznes, również, a może przede wszystkim w kontekście jakości pracowników. Dlatego też Spółka daje szanse rozwoju pracownikom poprzez udział w projektach, szkoleniach i konferencjach, zarówno krajowych, jak i zagranicznych oraz finansuje szkolenia i kursy specjalistyczne. Jednym z największych programów szkoleniowych, jaki odbył się w firmie, to cykl warsztatów pt. Lottoliderzy w 2010 roku, dedykowany kierownikom regionów i przedstawicielom sprzedaży, a nastawiony na rozwój umiejętności kierowniczych i pobudzanie kreatywności.

Godny wyróżnienia jest fakt, iż firma prowadzi wiele rozmów z pracownikami, które są okazją zarówno do wyrażenia ambicji pracowników w kontekście ich rozwoju, jak i są sposobem na ocenę i udzielenie informacji zwrotnej na temat efektywności wykonywanych przez nich zadań. Na podstawie takiej interakcji definiowane są indywidualne cele i ścieżki rozwoju dla pracowników, jak również formułowane oczekiwania firmy w relacji z pracownikiem.

ROZDZIAŁ IV

DIAGNOZA STANU SPÓŁKI ORAZ WYBÓR STRATEGII ROZWOJU TOTALIZATORA SPORTOWEGO SP. Z O. O.

4.1. Analiza szans i zagrożeń

Szansy i zagrożenia dla Totalizatora Sportowego (TS) płynące z dalszego i bliższego otoczenia Spółki, zostaną zidentyfikowane za pomocą metody scenariuszowej, która obejmie analizę czynników z makrootoczenia metodą PEST, a następnie, za pomocą pięcioczynnikowej analizy Portera, analizę czynników z otoczenia konkurencyjnego. Po dokonaniu identyfikacji otoczenia, wyborze czynników o istotnym znaczeniu dla przedsiębiorstwa dla pięcioletniego horyzontu czasowego, ocenie wpływów poszczególnych czynników przez pryzmat możliwych kierunków (wzrost, stabilizacja, regres) i prawdopodobieństwa ich wystąpienia, powstaną scenariusze (optymistyczny, pesymistyczny i najbardziej prawdopodobny), spośród których scenariusz najbardziej prawdopodobny, zawierający największe prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzeń, pozwoli na ocenę, które ze zjawisk w otoczeniu stwarzają szansę dla TS, a które są zagrożeniami.

Za pomocą pięcioczynnikowej analizy Portera zostaną wyselekcjonowane i ocenione elementy kreujące szansę i zagrożenia związane z bliższym (konkurencyjnym) otoczeniem TS, co w połączeniu z szansami i zagrożeniami z otoczenia dalszego pozwoli utworzyć kompleksowy obraz zjawisk, które w przyszłości mogą determinować rozwój Spółki. Innymi słowy, analogicznie do analizy PEST, analiza pięciu sił Portera pozwoli na podkreślenie zdarzeń, istotnych z punktu widzenia obrania właściwej strategii, która pozwoli na uniknięcie zagrożeń i wykorzystanie szans w bliższym otoczeniu Spółki. Zatem, określenie relacji między TS a jego dalszym i bliższym otoczeniem będzie oznaczało zestawienie danego czynnika z tym, jak wpływa lub może wpłynąć na działalność organizacji.

Podsumowanie szans i zagrożeń, zarówno z makro, jak i mikrootoczenia uzupełnią górną część macierzy SWOT przedstawioną w tab. 2.6.

Analiza PEST

TS jest przedsiębiorstwem stanowiącym pewną całość wyodrębnioną z otoczenia, jednakże bardzo od niego zależnym, pomimo iż samo nie ma wpływu na czynniki makroekonomiczne. One zaś silnie określają szansę i zagrożenia dla funkcjonowania Spółki. Warty wspomnienia jest również fakt, iż środowisko makroekonomiczne nie oddziałuje tak samo na każde

przedsiębiorstwo, nawet jeśli porównuje się firmy z tego samego sektora. Na TS, jako jedno z przedsiębiorstw działających w branży hazardowej, zupełnie inaczej oddziałują warunki makroekonomiczne dotyczące np. uwarunkowań (czynników) polityczno-prawnych lub społeczno-kulturowych, na tle innych spółek w branży. Te kwestie zostaną również poruszone w dalszej części pracy, gdyż niektóre z nich determinują silną przewagę TS, ale pozostałe czynniki znajdujące się w obszarze każdej z części analizy PEST stanowią ogólne krajowe i globalne tendencje zachodzące w gospodarce i jako takie będą uwzględnione w każdych okolicznościach i dla całej branży. Zatem, niniejsze opracowanie obejmuje obszar: polityczno-prawny, ekonomiczny, społeczno-kulturowy i technologiczny.

Otoczenie polityczno-prawne

Otoczenie polityczno-prawne tworzą różnego rodzaju instytucje, które regulują działalność Spółki i tworzą pewne ramy organizacyjno-prawne jej działalności gospodarczej, która podlega regulacjom w zakresie jej podejmowania (np. koncesje) oraz prowadzenia (np. świadectwa zawodowe, system podatkowy, etc.). Do najważniejszych instytucji zalicza się: Ministerstwo Gospodarki, Ministerstwo Finansów (Służbę Celną), Izbę Skarbową, Sejm, Najwyższą Izbę Kontroli, etc. W sektorze gier hazardowych stosowane są dwa modele krajowych ram prawnych: pierwszy model bazuje na koncesjonowanych operatorach świadczących usługi na podstawie ściśle regulowanych przepisów, a drugi, jak w przypadku TS, na kontrolowanym monopolu państwa. Działalność podmiotów międzynarodowych na rynku krajowym w zakresie świadczenia usług w segmencie gier liczbowych była dotychczas niemożliwa.

Jednak rozwój internetu oraz coraz większa oferta usług w zakresie gier hazardowych świadczonych w internecie sprawiły, że funkcjonowanie wspomnianych krajowych modeli regulacyjnych staje się coraz trudniejsze.

Otoczenie polityczno-prawne, w którym działa TS, kształtują następujące czynniki: restrykcyjność systemu podatkowego, stabilność systemu politycznego, stabilność krajowych regulacji prawnych, ustawodawstwo antymonopolowe i regulacje prawne w kontekście kanałów dystrybucji.

Tab. 4.1. Czynniki polityczno-prawne

Czynniki w otoczeniu	Trend	Siła wpływu -5 do +5	Prawdopodobieństwo (0–1)
Restrykcyjność systemu podatkowego	wzrost	- 5	0,5
	stabilizacja	- 4	0,4
	regres	+ 4	0,1
Stabilność systemu politycznego	wzrost	+ 4	0,6
	stabilizacja	+ 2	0,3
	regres	- 5	0,1
Stabilność i szczelność krajowych regulacji prawnych	wzrost	+ 3	0,3
	stabilizacja	+ 1	0,1
	regres	- 5	0,6
Ustawodawstwo antymonopolowe	wzrost	- 2	0,2
	stabilizacja	+ 1	0,6
	regres	+ 4	0,1
Regulacje prawne w kontekście kanałów dystrybucji	wzrost	+ 5	0,3
	stabilizacja	+ 1	0,5
	regres	- 3	0,1

Źródło: Opracowanie własne

Restrykcyjność systemu podatkowego, a w szczególności wzrost obciążeń podatkowych są jednym z kluczowych czynników, determinujących kondycję branży. Wyższe podatki oznaczają mniej pieniędzy na inwestycje i podnoszenie poziomu świadczonych usług, jednocześnie wcale nie muszą oznaczać wprost proporcjonalnego wzrostu wpływów do budżetu państwa. W wyniku nowelizacji Ustawy o grach hazardowych z dnia 19. listopada 2009 roku między innymi podniesiono podatek od gier w kasynach o 5 p.p. – z 45% do 50%, co – wbrew wszelkim oczekiwaniom – spowodowało zmniejszenie wpływów z podatków do budżetu państwa w 2010 roku. Rentowność tego segmentu branży zbliżyła się do zera, a brak rozwoju, inwestycji i spadek poziomu usług spowodowały również obniżenie przychodów dla podmiotów prowadzących tego typu usługi. Zwiększenie przychodów w kasynach, które nastąpiło w kolejnych latach było wynikiem wygasania koncesji dla salonów gier i przeniesienia tego segmentu rynku do kasyn. Jednak do tej pory wzrost przychodów nie skompensował, i nie ma na to szans w przyszłości przy obecnych regulacjach prawnych, wpływów z podatków dla Skarbu Państwa w latach poprzednich. Jest to tylko jeden z przykładów, abstrahując szerszy kontekst, kiedy zwiększenie restrykcyjności systemu podatkowego nie przyczyniło się do zwiększenia wpływów do budżetu Państwa. Analogicznie do tego zjawiska, można wyobrazić sobie podobne skutki dla każdego innego sektora, a w tym również i sektora gier liczbowych. Pomimo niższego podatku (wynoszącego obecnie 20%), rentowność TS nie przekracza 6%, zatem każde kolejne obciążenie podatkowe mogłoby spowodować utratę sensu biznesowego istnienia Spółki.

Tab. 4.2. Liczba koncesji a przychody kasyn w latach 2009–2010.

Wyszczególnienie	Liczba obowiązujących koncesji		Przychody (w tys. zł)	
	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2009	31.12.2010
Kasyna gry	27	33	1 415 287	1 260 292

Źródło: Opracowanie własne

Zgodnie z Art. 74. Ustawy o grach hazardowych, stawka podatku od gier wynosi dla:

- loterii fantowej i gry bingo fantowe – 10 %;
- loterii pieniężnej – 15 %;
- gry liczbowej – 20 %;
- gry bingo pieniężne, gry telebingo, loterii audiotekstowej i pokera rozgrywanego w formie turnieju gry pokera – 25 %;
- gry na automacie, gry cylindrycznej, gry w kości, gry w karty, z wyłączeniem pokera rozgrywanego w formie turnieju gry pokera – 50 %;
- zakładów wzajemnych na sportowe współzawodnictwo zwierząt na podstawie zezwoleń udzielanych wyłącznie na ich urządzenie – 2,5 %;
- zakładów wzajemnych innych niż wymienione w pkt 6 – 12 %.¹³⁴

Stabilność systemu politycznego powoduje, iż sytuacja w państwie jest ustabilizowana, co może motywować do rozwoju i inwestowania, gdyż jest znane i przewidywalne to, czego można się spodziewać w niedalekiej przyszłości. W związku z tym ryzyko dotyczące inwestycji jest mniejsze, a warunki do podejmowania nowych wyzwań realne. Jeśli system jest i będzie stabilny, to jest to bardzo pożądany czynnik wspierający odważne plany, w szczególności w koncesjonowanej części sektora i w ograniczonym czasie realizacji planów biznesowych. Każda turbulencja w systemie politycznym nosi w sobie ryzyko diametralnych zmian wizji rządzących lub wręcz destabilizację porządku prawnego, co może otwierać kolejne furtki dla poszczególnych stref interesów i wpływów, z działaniami nielegalnymi włącznie.

¹³⁴ Ustawa z dnia 19 listopada 2009 r. o grach hazardowych. (Dz. U. 2009, Nr 201, poz. 1540).

Stabilność i szczelność krajowych regulacji prawnych gwarantuje stabilizację i umożliwia tworzenie planów strategicznych. Brak stabilności, w szczególności w koncesjonowanych segmentach branży, nieprzewidywalność decyzji prawnych, powoduje niepewność i walkę o biznesowe przetrwanie, co uniemożliwia nie tylko zapewnienie usług na odpowiednim poziomie i niską jakość oferty poszczególnych podmiotów, ale stawia też znak zapytania o sens istnienia całej branży. Praktyka pokazuje, iż brak stabilności może zostać wykorzystany przez tzw. szare strefy (podziemie hazardowe), ze szkodą dla całego społeczeństwa. Stabilność regulacji prawnych oznacza również wysoki poziom jakości ustaw regulujących rynek hazardowy, szczelność systemu i odpowiednie narzędzia umożliwiające monitorowanie i kontrolę podmiotów na rynku. Nieumiejętna regulacja rynku i brak stabilności wpływa w sposób zdecydowanie negatywny na podmioty legalnie prowadzące działalność. Stabilność regulacji prawnych w kontekście rynku hazardowego jest szczególnie pożądana, gdyż zmiana Ustawy o grach hazardowych powoduje wiele zmian, wpływających na inne ustawy regulujące porządek prawny. Nowelizacja Ustawy o grach hazardowych z 19. listopada 2009 roku spowodowała zmiany w 24-ech ustawach, regulujących porządek w niemal każdej dziedzinie prawnej, instytucjach i życiu publicznym. Spowodowała ona jednocześnie koniec działalności dla kilku segmentów branży, jak również nie przewidziała możliwości urządzania wiodoloterii (jeden z kierunków rozwoju dla TS) i wraz z innymi zmianami całkowicie odmieniła rynek. Celem tej części pracy nie jest opisywanie powodów merytorycznych (słusznych lub nie) powstania zmian w Ustawie, ale próba pokazania, iż brak stabilności w tym zakresie ma decydujący wpływ na działalność podmiotów w branży.

Ustawodawstwo antymonopolowe – zarówno wolność gospodarcza, jak i wolny rynek, stanowiące zarazem fundamenty demokracji, wymagają ochrony przed zagrożeniami, z których najpoważniejsze stanowią przypadki nadużywania silnej pozycji rynkowej przez podmioty ją posiadające. Prowadzenie polityki antymonopolowej ma istotne znaczenie, zwłaszcza w warunkach, kiedy konkurencja na rynku jest zniekształcona przez obecność monopolisty. Jednak w kontekście TS, jako Spółki, która tym monopolistą *de facto* jest, wzmacnianie ustawodawstwa monopolowego nie jest wcale zjawiskiem wspierającym. Wprawdzie, rolą ustawodawstwa antymonopolowego jest przeciwdziałanie nadużyciom na rynku, prowadzącym do uszczuplenia wolności gospodarczej jednych przedsiębiorców przez inne podmioty, ale w kontekście TS ta rola traci na aktualności. Ponadto, gdyby ambicją narodowego monopolisty, w kontekście rozwoju, było zaistnienie w innych segmentach sektora lub przejęcie innych podmiotów, poluzowanie polityki antymonopolowej miałoby szczególnie sens biznesowy. Biorąc pod uwagę już dojrzały i ukształtowany rynek,

również inne podmioty poszukują sojuszków w walce z konkurencją i nawet formalne wymogi Ustawy o grach hazardowych, dotyczące ograniczeń w zakresie struktur własnościowych spółek, umiejętnie omijają, łącząc się w holdingi. Konkretnym przykładem przemawiającym za brakiem interesu TS, żeby ustawodawstwo antymonopolowe się rozwijało, może być wyrok Sądu Najwyższego z dnia 24 kwietnia 2003 r. (I CKN 258/01), w którym Sąd nakazuje Spółce TS zaniechanie stosowania praktyki monopolistycznej, polegającej na nadużywaniu pozycji dominującej na rynku, wychodzącej poza zakres urządzania gier liczbowych i loterii pieniężnych.

Regulacje prawne w kontekście kanałów dystrybucji konkretnie oznaczają zmianę przepisów, umożliwiających Spółce TS sprzedaż kuponów i zawieranie zakładów przez Internet. W obecnym stanie prawnym wprowadzony został zakaz organizowania gier w sieci Internet i uczestnictwa w grach urządzanych w sieci Internet z wyjątkiem urządzania zakładów wzajemnych. Na posiedzeniu w dniu 2 marca 2011 r. Komisja Kultury Fizycznej, Sportu i Turystyki Sejmu RP uchwaliła skierowaną do Ministra Finansów opinię w sprawie stworzenia możliwości prawnej sprzedaży losów w grach liczbowych i loteriach pieniężnych przez sieć Internet. W opinii tej Komisja zwróciła się do Ministra Finansów o przygotowanie rozwiązań prawnych umożliwiających TS prowadzenie sprzedaży losów gier liczbowych i loterii pieniężnych przez Internet. TS również postulowało o umożliwienie współorganizowania paneuropejskiej gry liczbowej Eurojackpot. Pozytywne rozwiązania prawne w powyższym kontekście nie tylko zwiększyłyby atrakcyjność usług oferowanych przez Spółkę TS, ale również wyraźnie zwiększyły jej przychody i wpływ do budżetu państwa.

Powyższy przykład również ilustruje sytuację, w której otoczenie dalsze i bliższe mogą się, w określonej perspektywie czasowej, przenikać. Otóż, z dużym prawdopodobieństwem można przypuścić, iż Spółka TS w założonym horyzoncie czasowym (pięcioletnim) zmieni regulację prawną przez intensywny lobbing i wtedy ten fragment otoczenia stanie się właściwie otoczeniem bliskim, na który Spółka ma wpływ.

Otoczenie ekonomiczne

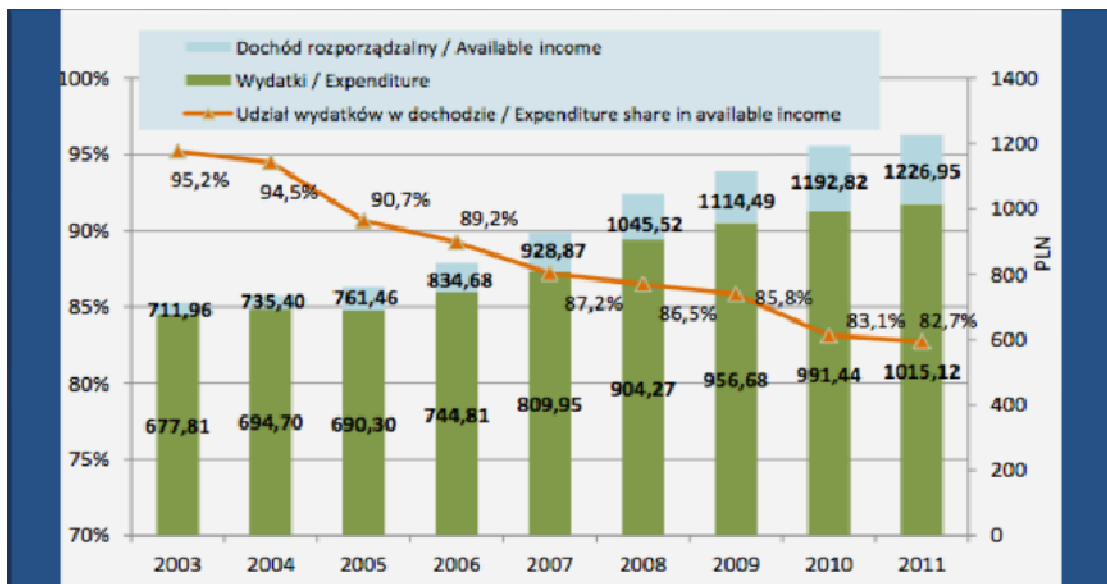
Otoczenie ekonomiczne, w którym funkcjonuje TS, kształtują następujące czynniki: dochody gospodarstw domowych, tempo wzrostu gospodarczego, stopa inflacji i zmiana kursów walut. Szczególnie ciekawe będzie przyjrzenie się, jaki wpływ na Spółkę mogą mieć nawet nie do końca sprzyjające trendy w otoczeniu ekonomicznym.

Tab. 4.3. Czynniki ekonomiczne

Czynniki w otoczeniu	Trend	Siła wpływu -5 do +5	Prawdopodobieństwo (0–1)
Dochody gospodarstw domowych	wzrost	+ 3	0,6
	stabilizacja	- 1	0,3
	regres	- 2	0,1
Tempo wzrostu gospodarczego	wzrost	+ 3	0,3
	stabilizacja	+ 1	0,5
	regres	- 2	0,2
Stopa inflacji	wzrost	- 1	0,1
	stabilizacja	+ 1	0,4
	regres	+ 2	0,5
Zmiany kursu walut	wzrost	- 4	0,2
	stabilizacja	+ 1	0,6
	regres	+ 4	0,2

Źródło: Opracowanie własne

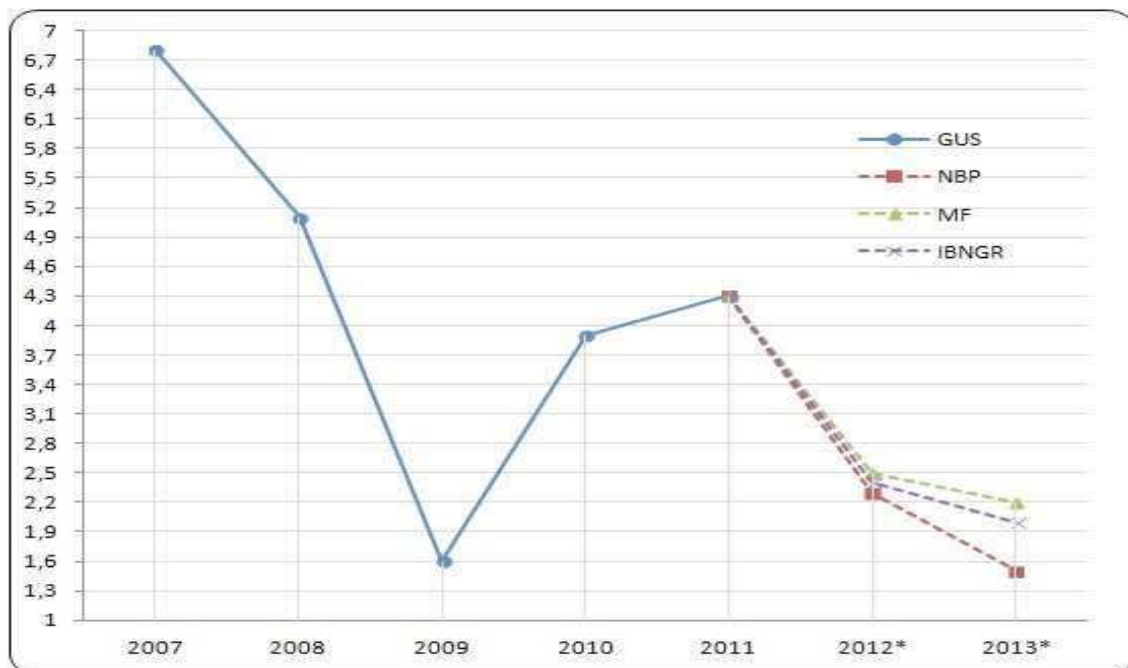
Dochody gospodarstw domowych mają bezpośredni, wprost proporcjonalny wpływ na wydatki. W ostatnich latach (Rys. 4.1.) zanotowano spadek udziału wydatków w dochodzie rozporządzalnym gospodarstw domowych, niemniej od 2003 roku sukcesywnie rosła zarówno dochody, jak i wydatki. Niższy udział wydatków w dochodzie może być wynikiem rezygnacji konsumentów, w pierwszym rzędzie, na wydatki na szeroko pojętą rozrywkę (w tym np. na uczestnictwo w grach liczbowych), choć nie musi to być reguła.



Rys. 4. 1. Poziom przeciętnych miesięcznych dochodów i wydatków na osobę w gospodarstwie domowym oraz udział wydatków w dochodzie 2003–2011. (Źródło: http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/WZ_budzety_gospodarstw_domowych_w_2011.pdf data odczytu 11.02.2013).

Rynek hazardowy w Polsce rósł sukcesywnie, ale obecnie nie jest możliwa dokładna konfrontacja kondycji rynku z wydatkami i dochodami gospodarstw domowych, gdyż regulacje prawne, a nie zła kondycja finansowa społeczeństwa, prowadzi do drastycznego spadku rynku usług tego typu. Jednak w sposób wycinkowy, mając na uwadze przychody TS, można stwierdzić, iż większe dochody gospodarstw domowych, to większa szansa rozwoju tego typu usług.

Tempo wzrostu gospodarczego w ostatnich latach zdecydowanie słabnie, a perspektywy nie wyglądają zbyt optymistycznie. Wydatki na konsumpcję, główny czynnik dynamizujący naszą gospodarkę, w 2010 roku wzrosły o 3,2%, w 2011 roku o 3,1%, ale uwagę zwraca systematycznie słabnące tempo jego wzrostu w ubiegłym roku. PKB w III kwartale 2012 roku wyniósł zgodnie z prognozami 1,9%. Przyczyną słabej dynamiki wzrostu może być stagnacja wynagrodzeń i wysokie bezrobocie. Dynamikę konsumpcji hamują też silna presja inflacyjna, ograniczone zapotrzebowanie gospodarstw domowych na kredyty oraz pogarszające się nastroje konsumentów. Obraz tej sytuacji i prognozy na 2013 rok powodują bardzo ostrożne założenia w kontekście kondycji przychodów TS. W związku z tym, iż zakładana perspektywa obejmuje okres pięcioletni, to prognozy na kolejne lata są bardziej optymistyczne. Stabilizacja w gospodarce może powrócić pod koniec 2013 roku, co da podstawy do trwałego wzrostu gospodarczego w kolejnych latach.



Rys. 4.2. Dynamika PKB w latach 2007–2013 – dane historyczne GUS oraz prognozy zagranicznych instytucji (r/r, %). (Źródło: Sedlak & Sedlak na podstawie danych GUS, MF, IBNGR, NBP)

Stopa inflacji w grudniu 2012 roku wyniosła 2,4% i po raz pierwszy od września 2010 roku osiągnęła cel inflacyjny NBP, wynoszący 2,5%. W raporcie o inflacji, opublikowanym przez NBP w listopadzie 2012 roku, napisano, iż inflacja będzie się stopniowo obniżać, a poziom poniżej 2,5% osiągnie w 2014 roku. Te prognozy rokuja bardzo dobrze na przyszłość, ponieważ oznaczają brak groźby drastycznej obniżki siły nabywczej pieniądza, co z kolei kreuje szansę na stabilny popyt konsumentów na takie typy usług, jak rozrywka.

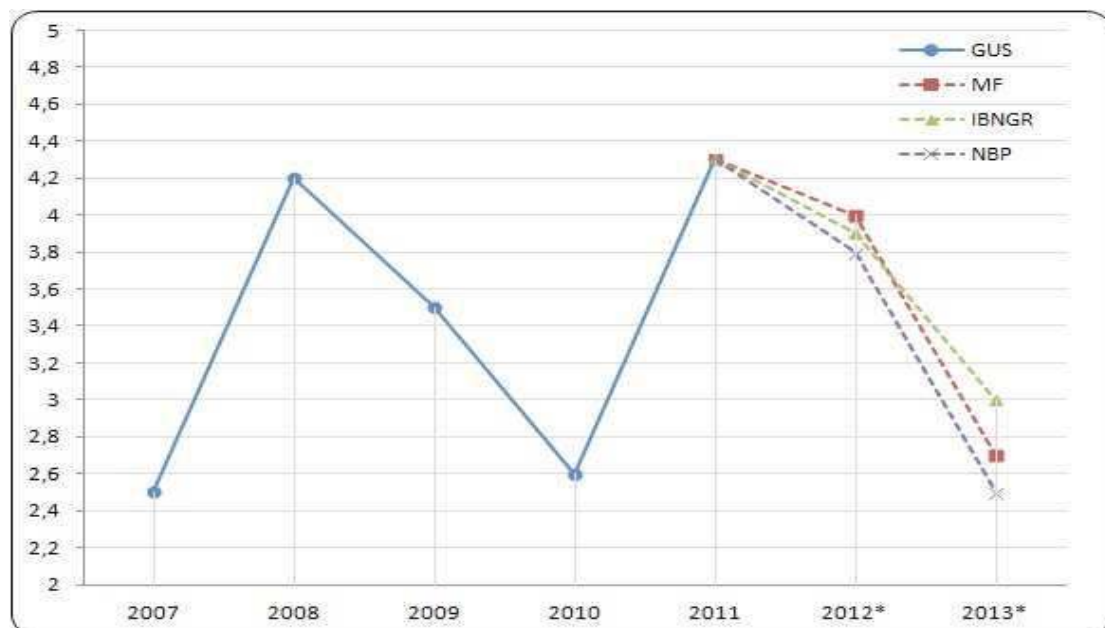
Dane historyczne (pięcioletnie) pokazują brak wyraźnej tendencji jednokierunkowej, ale również i brak niepokojącego wzrostu powyżej poziomu 5%. To wszystko pozwala na optymizm w przyszłym pięcioleciu.

Tab. 4.4. Poziom inflacji w latach 2008–2012

Rok	2012	2011	2010	2009	2008
Inflacja	2,4%	4,3%	2,6%	3,5%	3,3%

Źródło: Opracowanie własne

W publikacji firmy doradczej Sedlak & Sedlak przedstawiono prognozy dynamiki inflacji na 2012 i 2013 rok. Na tej podstawie, na rysunku 4.3. zaprezentowano, jakie wartości wskaźników na rok 2013 przewidują polskie instytucje, takie jak: Ministerstwo Finansów (MF), Narodowy Bank Polski (NBP) oraz Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową (IBnGR). Wykres zawiera również dane historyczne za lata 2007–2011



Rys. 4. 3. Dynamika inflacji (CPI) w latach 2007–2013 (Źródło: opracowanie Sedlak & Sedlak na podstawie danych GUS, MF, IBnGR, NBP).

Zmiany kursów walut stanowią jedno ze znaczniejszych ryzyk finansowych dla działalności operacyjnej Spółki, gdyż skutkują zwiększeniem kosztów operacyjnych. Spółka TS identyfikuje potencjalne problemy, a za zarządzanie tego typu ryzykiem odpowiadają merytoryczne komórki. Prawdopodobieństwo wystąpienia drastycznej zmiany kursów walut w przyszłości zostało ocenione na niezbyt wysokie (zważając na trendy historyczne), ale ewentualny wpływ takiego kierunku na działalność Spółki wysoko.



Rys. 4.4. Średnie kursy euro NBP w okresie 2008–2012

(Źródło: <http://www.bankier.pl/inwestowanie/waluty/narzedzia/profile/?symbol=EUR&wp=0> data odczytu: 12.02.2013).

Otoczenie społeczne

Czynniki społeczne, a w szczególności określenie ich wpływu na sytuację w sektorze i funkcjonującą w nim Spółkę TS, będą tematem kolejnej części analizy dalszego otoczenia Spółki. Do elementów, będących ogólną częścią czynników społecznych (demografia, forma spędzania wolnego czasu), zostaną dodane te mające specyficzne znaczenie dla branży: ryzyko, motywacja do uczestnictwa w grze, świadomość zagrożenia nałogiem, etc.

Tab. 4.5. Czynniki społeczne

Czynniki w otoczeniu	Trend	Siła wpływu -5 do +5	Prawdopodobieństwo (0–1)
Świadomość zagrożenia nałogiem	wzrost	- 1	0,6
	stabilizacja	- 1	0,3
	regres	+ 2	0,1
Jakość życia	wzrost	+ 4	0,6
	stabilizacja	+ 1	0,2
	regres	- 3	0,2
Demografia	wzrost	+ 3	0,1
	stabilizacja	+ 1	0,2
	regres	- 3	0,7
Społeczna akceptowalność hazardu	wzrost	+ 4	0,2
	stabilizacja	+ 1	0,6
	regres	- 1	0,2
Forma spędzenia wolnego czasu	wzrost	+ 3	0,5
	stabilizacja	+ 1	0,4
	regres	- 2	0,1
Zmieniające się preferencje graczy	wzrost	+ 5	0,6
	stabilizacja	+ 2	0,3
	regres	- 4	0,1

Źródło: Opracowanie własne

Świadomość zagrożenia nałogiem budzi lęk uczestników gier i może powodować znaczącą barierę w rozwoju sektora (abstrahując szkody społeczne, jakie ten rozwój może powodować). W przypadku jednak Spółki TS, nawet wzrost świadomości zagrożenia nałogiem hazardowym, ma nieznaczący wpływ na jej egzystencję i rozwój, gdyż Polacy uważają, iż ryzyko uzależnienia jest związane przede wszystkim z typem gry.

Z analizy deklaracji osób grających wynika, że najbezpieczniejsze pod tym względem są gry liczbowe i loterie oferowane przez TS. Co najmniej kilkakrotne doświadczenie niemożności przerwania gry ze względu na chęć odegrania dotyczy w przypadku tych rodzajów gier jedynie 7% grających. Społeczna świadomość zagrożenia nałogiem hazardu jest duża: 95,5% ankietowanych jest zdania, że można uzależnić się od gier na pieniądze. Jednak zdecydowana większość badanych (82,8%) nie ma w swoim otoczeniu osoby, która borykałaby się z tym problemem.¹³⁵

¹³⁵ „Polacy o hazardzie”, http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2009/K_162_09.PDF (data odczytu: 13.02.2013.)

Jakość życia – celem projektu cywilizacyjnego „Polska 2030”, przygotowanego przez zespół doradców ministra do spraw administracji i cyfryzacji, jest poprawa jakości życia w Polsce, a główną dźwignią osiągnięcia tego celu ma być stabilny i wysoki wzrost gospodarczy – do 2020 roku średniorocznie na poziomie 3,7%. I choć niniejsze opracowanie obejmuje najbliższe pięciolecie, to można założyć prognozę rosnącą w obszarze średnich wynagrodzeń. W sensie ogólnym, wzrost jakości życia w obszarze jakościowym wynika z polepszenia się sytuacji materialnej każdego gospodarstwa domowego, które będzie bardziej chętne przeznaczyć więcej funduszy na rozrywkę.

Tab. 4.6. Średnie wynagrodzenie w polskiej gospodarce w latach 2008–2012.

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
Średnie wynagrodzenie w gospodarce	2 944 PLN	3 103 PLN	3 225 PLN	3 400 PLN	3 510 PLN

Źródło: Opracowanie własne (Źródło: Zakład Ubezpieczeń Społecznych <http://www.zus.pl/default.asp?p=1&id=24>, data odczytu: 13.02.2013.)

W badaniach CBOS-u na pytanie dotyczące udziału w jakiegokolwiek grze oferowanej przez TS, liczba pozytywnie odpowiadających respondentów rosła wprost proporcjonalnie do wysokości deklarowanego dochodu na osobę, a w grupie osób zarabiających powyżej 1 500 zł zagrała co trzecia osoba.

Tab. 4.7. Udział w grach TS w relacji z dochodem na osobę

Deklarowane dochody na osobę (zł)	Czy Pan(i) osobiście w ciągu ostatnich dwunastu miesięcy grał(a) w jakąkolwiek grę oferowaną przez TS?	
	Tak	Nie
> 1 500	69%	31%
1 001–1 500	56%	44%
751–1 000	55%	45%
501–750	53%	47%
< 500	47%	53%

Źródło: Opracowanie własne (http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2009/K_162_09.PDF, data odczytu: 13.02.2013.)

Demografia – grę w gry liczbowe i loterie TS w badaniu z 2010 roku deklarowało 39,4 proc. dorosłych Polaków. Wśród grających jest więcej mężczyzn (55,1%) niż kobiet (44,9%). Najliczniejszą grupę wśród graczy stanowią osoby relatywnie młode i w średnim

wieku (od 25 do 44 roku życia), mieszkańcy miast średniej wielkości (od 20 tys. do 500 tys. ludności), osoby dobrze sytuowane. Nie jest to obraz optymistycznie rokujący na przyszłość, gdyż społeczeństwo starzeje się. Wszystkie nowoczesne kanały dystrybucji produktów i usług, jakie będą oferowane w przyszłości raczej posłużą społeczeństwu w najliczniejszej wymienionej grupie grających. Niemniej, zważając na długoletnią tradycję Spółki, markę związaną z długoletnią tradycją, to z całą pewnością ma ona wiernych, wieloletnich klientów preferujących tradycyjne rozwiązania. W związku z tym, obniżanie się trendu demograficznego, choć nie jest rozwojowym, niekoniecznie musi mieć bardzo negatywny wpływ na działalność i rozwój TS.

Spoleczna akceptowalność hazardu i kontynuacja negatywnego trendu nie powinna być jednoznacznie interpretowana w kontekście całej branży. Otóż w pewnej części segmentu sektora, spotkania na cmentarzu i próby nielegalnego lobbowania na rzecz firm hazardowych z pewnością pogorszyły społeczny wizerunek tej części rynku. Ogólnie mówiąc, Polacy w zdecydowanej większości deklarują się jako przeciwnicy hazardu. Zdziwienie budzi jednak fakt, iż społeczeństwo powszechnie deklaruje sprzeciw wobec gier hazardowych, niemniej tak wiele osób w nich uczestniczy.

Według badań CBOS, 5% społeczeństwa można określić jako namiętnych graczy w Lotto (najpopularniejszą grę TS), ponieważ grali w którąś z gier przynajmniej kilkadziesiąt razy, a zatem przeciętnie więcej niż kilka razy w miesiącu. Kolejne 12% respondentów grało mniej więcej raz lub co najwyżej dwa razy w miesiącu. Ponad jedna czwarta Polaków (28%) to prawdopodobnie tzw. gracze kumulacyjni, którzy licząc na uśmiech losu grają najczęściej przy okazji skumulowania się dużych wygranych w Lotto. Co dziewiąty Polak (11%) w ciągu ostatniego roku korzystał z oferty TS tylko sporadycznie. Około 45% badanych nie grało w ostatnim roku w żadną grę, którą oferował TS.¹³⁶ Jednym z powodów może być sposób postrzegania np. gier liczbowych i zdrapek TS jako czegoś, co hazardem nie jest, w odróżnieniu od np. gier odbywających się w kasynie lub na automatach, noszących miano tzw. twardego hazardu. Konkludując, można stwierdzić, iż gry, które oferuje TS, to w przekonaniu społeczeństwa nieszkodliwa rozrywka, a prawdziwy hazard odbywa się w innym miejscu. W związku z tym, nawet pogorszenie się społecznej akceptowalności hazardu nie będzie miało zbyt negatywnego wpływu na segment stanowiący monopol TS.

Forma spędzenia wolnego czasu w kontekście rozrywki hazardowej ma szansę na ewolucję, która związana jest z bogaceniem się społeczeństwa. Jeśli główną motywacją

¹³⁶ Polacy o hazardzie, http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2009/K_162_09.PDF, (data odczytu 14.02.2013.)

do uczestnictwa w grze będzie np. chęć dobrej zabawy, zamiast chęci zasilenia budżetu domowego, posiadania więcej pieniędzy na zwykłe wydatki i przeczucia, że na szczęśliwca czeka wysoka wygrana (tak jak w dzisiejszych czasach jest to przypadek 2/3 uczestników gry TS)¹³⁷, to istnieje duża szansa, iż takie nastawienie będzie sprzyjało rozwojowi każdego segmentu rynku, a w szczególności TS.

Zmieniające się preferencje graczy, to wysoce prawdopodobny trend zmian pozytywnych, które w szczególności mogą mieć jakościowo dobry wpływ na branżę, w tym na TS. Otóż z dużym prawdopodobieństwem można przepuszczać, że tak, jak w przypadku rosnących wymagań klientów dotyczących innych produktów i/lub usług, tak i w przypadku tej branży będą oni oczekiwać więcej emocji, zabawy i rozrywki. Zważając na uprzywilejowaną pozycję TS w kontekście możliwości reklamowania swoich produktów i usług, posiadanych funduszy na promocje i reklamę, można prognozować znaczącą korzyść dla TS wynikającą z opisanych zmian w oczekiwaniach klientów.

Otoczenie technologiczne

Czynniki technologiczne w makrootoczeniu przeważnie mają wpływ na przedsiębiorstwa w branżach przemysłowych, ale rozwój technologii coraz bardziej nie pozostawia obojętnym również przedsiębiorstwa z branż usługowych. Warty odnotowania jest fakt, iż wszystkie nowe rozwiązania technologiczne, które Spółka wprowadza, nie tylko przynoszą korzyści finansowe, ale są również przyjazne środowisku.

Tab. 4.8. Czynniki technologiczne

Czynniki w otoczeniu	Trend	Siła wpływu -5 do +5	Prawdopodobieństwo (0-1)
Postępująca automatyzacja	wzrost	+ 4	0,6
	stabilizacja	- 1	0,3
	regres	- 3	0,1
Technologia jako narzędzie konkurencyjności	wzrost	+ 4	0,6
	stabilizacja	+ 1	0,2
	regres	- 3	0,2
Nowe produkty	wzrost	+ 3	0,6
	stabilizacja	+ 1	0,3
	regres	- 2	0,1
Funkcjonowanie standardów jakościowych	wzrost	+ 3	0,7
	stabilizacja	+ 1	0,2
	regres	- 3	0,1

Źródło: Opracowanie własne

¹³⁷ Raport Lotto,

http://www.totalizator.pl/_data/assets/file/0017/31940/Raport_Lotto_Radosc_Wygrywania.pdf, (data odczytu: 11.02. 2013.)

Postępująca automatyzacja – powoduje zwiększenie efektywności sprzedaży, skrócenie procesów w firmie i zwiększenie efektywności działań. Jej rosnący trend Spółka wykorzystuje w sposób efektywny, czego przykładem może być np. monitoring zużycia energii, wymiana terminali pozwalająca na drukowanie kuponów w sposób szybki, oszczędzając papier przy użyciu minimalnej ilości chemikaliów.

Technologia jako narzędzie konkurencyjności i nowe produkty – w trendach pozytywnych powodują wzrost konkurencyjności firmy. Jednym z przykładów, iż TS wykorzystuje szanse wzrostowych trendów z otoczenia, może być szybkość i elastyczność wprowadzania nowych produktów. Umowa nawiązana z konsorcjum Data Trans i GTECH bezpośrednio gwarantuje Spółce, a pośrednio wszystkim klientom, dostęp do najnowszych technologii. Przykładem świadczącym o pozytywnym wpływie wzrostowego trendu znaczenia technologii dla Spółki, może być wprowadzony w 2011 roku system dotyczący obsługi online gier liczbowych i systemów powiązanych Spółki. System loteryjny online TS jest jednym z najbardziej nowoczesnych i technologicznie zaawansowanych systemów na świecie. Spełnia najwyższe standardy bezpieczeństwa transakcji przeprowadzanych w kilka sekund. Zapewnia również pełną przejrzystość zawieranych zakładów, co znacznie ułatwia sprawowanie nad nimi kontroli prawnej czy finansowej. Wydaje się, iż przeoczenie takiej szansy w otoczeniu i brak nawiązania współpracy z renomowanym dostawcą technologii na najwyższym światowym poziomie, znacznie utrudniłby Spółce utrzymanie się w oczekiwanych standardach, jakie mają tego typu przedsiębiorstwa na europejskim rynku gier liczbowych, a co za tym idzie – trudności w utrzymaniu i/lub wzroście przychodów.

Funkcjonowanie standardów jakościowych – istnienie standardów jakościowych powinno być wpisane w kod genetyczny przedsiębiorstw usługowych, do jakich zalicza się sektor hazardowy, ponieważ poziom standardów jakościowych najczęściej przesądza o ich wizerunku. Firmy w sektorze usług, które nie będą śledziły i stosowały wzrostowych trendów w tej dziedzinie, skazują się na porażkę. TS o tym z pewnością pamięta, gdyż swoją przewagę konkurencyjną starannie buduje na dbałości o standardy jakości.

Następnym krokiem w tworzeniu scenariuszy stanów otoczenia Spółki będzie uporządkowanie trendów według poszczególnych scenariuszy: optymistycznego, pesymistycznego i najbardziej prawdopodobnego. Scenariusz optymistyczny powstanie na podstawie trendów, które mają największy pozytywny wpływ na firmę.

Tab. 4.9. Scenariusz optymistyczny

Strefa polityczno-prawna	Siła wpływu	Średnia siła wpływu
Restrykcyjność systemu podatkowego	4	4
Stabilność systemu politycznego	4	
Stabilność i szczelność krajowych regulacji prawnych	3	
Ustawodawstwo antymonopolowe	4	
Regulacje prawne w kanałach dystrybucji	5	
Strefa ekonomiczna	Siła wpływu	Średnia siła wpływu
Dochody gospodarstw domowych	3	3,0
Tempo wzrostu gospodarczego	3	
Stopa inflacji	2	
Zmiany kursu walut	4	
Strefa społeczna	Siła wpływu	Średnia siła wpływu
Świadomość zagrożenia nałogiem	2	3,5
Jakość życia	4	
Demografia	3	
Społeczna akceptowalność hazardu	4	
Forma spędzenia wolnego czasu	3	
Zmieniające się preferencje graczy	5	
Strefa technologiczna	Siła wpływu	Średnia siła wpływu
Postępująca automatyzacja	4	3,5
Technologia jako narzędzie konkurencyjności	4	
Nowe produkty	3	
Funkcjonowanie standardów jakościowych	3	

Źródło: Opracowanie własne

W scenariuszu optymistycznym, największy pozytywny wpływ na dalszy rozwój TS mogą mieć uwarunkowania polityczno-prawne, a w szczególności zmiany w Ustawie o grach hazardowych w zakresie kanałów dystrybucji (możliwość zawierania zakładów przez internet), niższe podatki oraz stabilny system polityczny. Wzrost poziomu jakości życia, wzrost społecznej akceptowalności tego typu rozrywki (w tym sposobu spędzania wolnego czasu), jak i odpowiednia oferta kompleksowa odpowiadająca wymaganiom potencjalnych klientów, jako odpowiedź na ich rosnące wymagania, plasuje się tuż po uwarunkowaniach polityczno-prawnych jako szeroko pojęty czynnik społeczny, wyraźnie determinujący i umożliwiający rozwój branży. Postępująca technologia będzie wymagała automatyzacji

procesów wewnętrznych, dzięki czemu TS ma szanse na większą efektywność swojej działalności, ale to przede wszystkim umiejętnie wykorzystanie możliwości technologicznych w zakresie dystrybucji produktów i sposobów zawierania zakładów umożliwi Spółce zdecydowaną przewagę konkurencyjną. Pozytywny wpływ zewnętrzny kształtują wzrost gospodarczy, powodujący lepszą kondycję finansową przedsiębiorstw i gospodarstw domowych ogółem, jednak kluczowym czynnikiem w obszarze ekonomicznym pozostaje wpływ wahań kursów walut, gdyż zobowiązania Spółki w dużej części rozliczane są w obcej walucie (wieloletnia umowa z GTECH).

Tab. 4.10. Scenariusz pesymistyczny

Strefa polityczno-prawna	Siła wpływu	Średnia siła wpływu
Restrykcyjność systemu podatkowego	- 5	- 4,0
Stabilność systemu politycznego	- 5	
Stabilność i szczelność krajowych regulacji prawnych	- 5	
Ustawodawstwo antymonopolowe	- 2	
Regulacje prawne w kanałach dystrybucji	- 3	
Strefa ekonomiczna	Siła wpływu	Średnia siła wpływu
Dochody gospodarstw domowych	- 2	- 2,3
Tempo wzrostu gospodarczego	- 2	
Stopa inflacji	- 1	
Zmiany kursu walut	- 4	
Strefa społeczna	Siła wpływu	Średnia siła wpływu
Świadomość zagrożenia nałogiem	- 1	- 2,3
Jakość życia	- 3	
Demografia	- 3	
Spółeczna akceptowalność hazardu	- 1	
Forma spędzenia wolnego czasu	- 2	
Zmieniające się preferencje graczy	- 4	
Strefa technologiczna	Siła wpływu	Średnia siła wpływu
Postępująca automatyzacja	- 3	- 2,8
Technologia jako narzędzie konkurencyjności	- 3	
Nowe produkty	- 2	
Funkcjonowanie standardów jakościowych	- 3	

Źródło: Opracowanie własne

Pesymistyczny scenariusz wzmacniają dodatkowo okoliczności, w których Spółka nie wykorzystuje rozwoju technologii w celu budowania przewagi konkurencyjnej w kontekście rozwoju produktów i automatyzacji procesów wewnętrznych lub postęp technologiczny przestaje już po prostu mieć znaczenie, co raczej trudno byłoby zakładać. W tym kontekście powrót do przeszłości mógłby oznaczać brak możliwości rozwoju w obecnych czasach, w których każdy biznes czerpie przewagę konkurencyjną z rozwoju technologicznego.

W strefie społecznej, negatywny wpływ na przedsiębiorstwo mogą mieć spadające oczekiwania klientów w relacji do TS, gdyż oznaczać by to mogło dryfowanie Spółki w znanych, pewnych i biznesowo mało atrakcyjnych kierunkach. Spadek poziomu jakości życia, jak i problemy demograficzne odpowiednio w sposób jakościowy i ilościowy powodują spadek liczby obecnych i potencjalnych klientów. Do tego należy również dodać tzw. formę spędzania wolnego czasu i odejście od tego rodzaju oferty jako jednej z form rozrywki, a na koniec rosnącą świadomość uzależnienia od nałogu i rosnący społeczny brak akceptacji dla hazardu – co dopełnia obrazu zagrożeń dla branży i przedsiębiorstwa. Wszystkie ww. elementy tworzą dość pesymistyczny scenariusz dotyczący istnienia i/lub rozwoju TS na kolejne pięćdziesiąt lat.

Problemy gospodarcze i wzrost inflacji, osłabiające siłę nabywczą pieniądza, mogą spowodować brak możliwości finansowych klientów inwestowania w rozrywkę, jaką jest uczestnictwo w grach TS. W praktyce jednak mogłoby się okazać, iż nie jest to trend jednoznaczny. Otóż, wraz ze spadkiem zamożności lub spadkiem dochodów gospodarstw domowych, mogłoby potencjalnie wzrosnąć zainteresowanie grami hazardowymi, gdyż dają one poczucie *nadziei*, iż dana osoba mogłaby zmienić swój los na lepszy dzięki szczęściu w grach, i że takich osób może być dużo więcej. Dlatego też, nawet w scenariuszu pesymistycznym zagrożenia płynące z otoczenia ekonomicznego w obszarze ww. czynników, zapewne w jakimś stopniu są potencjalnym zagrożeniem dla branży i Spółki, ale nie są zagrożeniem krytycznym, stąd została im nadana jedna z najniższych skal ocen w kontekście ekonomicznym. Warty zwrócenia uwagi pozostaje czynnik oznaczający trend wahania walut, gdyż Spółka posiada zobowiązania w walucie obcej (euro/dolar) i każdy wzrost wahania wskaźników może oznaczać nieprzewidywalną zmianę w wynikach finansowych.

Tab. 4.11. Scenariusz najbardziej prawdopodobny

Strefa polityczno-prawna	Siła wpływu	Średnia siła wpływu	
Restrykcyjność systemu podatkowego	- 5	2	- 5
Stabilność systemu politycznego	4		
Stabilność i szczelność krajowych regulacji prawnych	- 5		
Ustawodawstwo antymonopolowe	1		
Regulacje prawne w kanałach dystrybucji	1		
Strefa ekonomiczna	Siła wpływu	Średnia siła wpływu	
Dochody gospodarstw domowych	3	1,8	
Tempo wzrostu gospodarczego	1		
Stopa inflacji	2		
Zmiany kursu walut	1		
Strefa społeczna	Siła wpływu	Średnia siła wpływu	
Świadomość zagrożenia nałogiem	- 1	3,3	- 2
Jakość życia	4		
Demografia	- 3		
Społeczna akceptowalność hazardu	1		
Forma spędzenia wolnego czasu	3		
Zmieniające się preferencje graczy	5		
Strefa technologiczna	Siła wpływu	Średnia siła wpływu	
Postępująca automatyzacja	4	3,5	
Technologia jako narzędzie konkurencyjności	4		
Nowe produkty	3		
Funkcjonowanie standardów jakościowych	3		

Źródło: Opracowanie własne

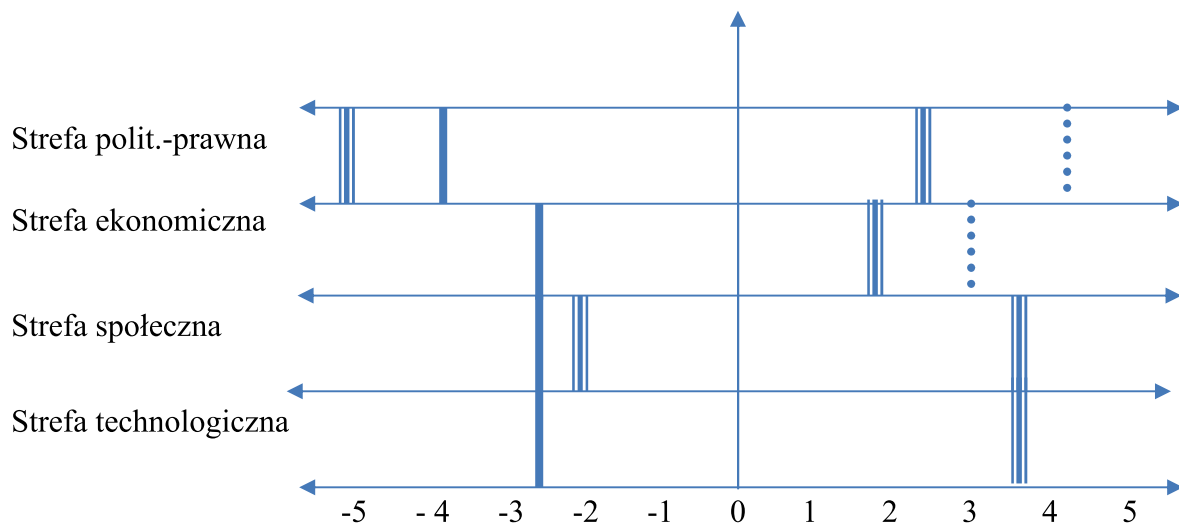
W scenariuszu najbardziej prawdopodobnym, szczególnie niesprzyjającym dla TS obszarem jest obszar polityczno-prawny, w którym przeważają zagrożenia. Nałożenie dodatkowych zobowiązań podatkowych i wprowadzenie obostrzeń i/lub regulacji dotyczących działalności Spółki, powstawanie szarej strefy nielegalnego hazardu naziemnego i on-line, w wyniku braku kontroli i braku egzekwowania przepisów przez sprawujących kontrolę, spowoduje brak możliwości rozwoju i dobrych perspektyw dla Spółki. Stabilność systemu politycznego mogłaby gwarantować spokojny rozwój i realizację zaplanowanej strategii, ponieważ w takiej sytuacji znane są oczekiwania grup reprezentujących interesy

poszczególnych organizacji (interesariuszy), jak i tych, którzy bezpośrednio sprawują kontrolę nad Spółką, a są częścią aparatu rządzącego (Skarb Państwa). Zmiana regulacji prawnych w zakresie otwarcia dystrybucji produktów przez internet stanowiłaby pozytywny aspekt i szansę, pojawiającą się w otoczeniu, która mogłaby spowodować szybki i bardzo wyraźny wzrost sprzedaży produktów TS. Pozostawienie ustawodawstwa monopolowego w obecnym kształcie jest bardziej korzystne dla Spółki niż ewentualne restrykcje i zaotrzenie w tym obszarze prawnym.

Zdecydowanym optymizmem napawają szanse rozwoju, wynikające z otoczenia technologicznego. Postępująca automatyzacja i technologia jako narzędzia konkurencyjności wyjątkowo sprzyjają rozwojowi Spółki (która ma wieloletnią umowę z konsorcjum GTECH) w kontekście: wdrażania nowych systemów transakcyjnych, standaryzacji pracy, nowych sposobów dystrybucji losów (urządzenia samoobsługowe), a wszystko w celu budowania przewagi konkurencyjnej, lepszej efektywności działań sprzedażowych i uatrakcyjnienia produktów dla klientów. Funkcjonowanie standardów jakościowych jest wpisane w działalność Spółki poprzez działalność na rzecz odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju poprzez strategiczne partnerstwo z Forum Odpowiedzialnego Biznesu, polskiej organizacji pozarządowej promującej zasady odpowiedzialności społecznej (CSR). Spółka już wprowadziła zasady stosowania dobrych praktyk społecznych i biznesowych, a odpowiedzialny biznes traktuje jako element zarządzania przedsiębiorstwem. TS raportuje CSR wg wytycznych międzynarodowej organizacji GRI (Global Reporting Initiative), pozwalających na przedstawienie nie tylko wyników finansowych Spółki, ale i kwestii dotyczących wpływu na środowisko, społeczność lokalną i warunki zatrudnienia. Wszystko to razem sprzyja wpisywaniu się przedsiębiorstwa jako nowoczesnej organizacji o szeroko akceptowalnym sposobie prowadzenia biznesu, a coraz lepsze wykorzystywanie trendów z otoczenia technologicznego zwiększa szanse na osiągnięcie sukcesu.

Z otoczenia ekonomicznego przeważają sygnały pozytywne. Wzrost dochodów gospodarstw domowych, jako rezultat wzrostu tempa gospodarczego (perspektywa pięcioletnia) z pewnością będzie sprzyjać chęci wydatkowania funduszy na ten konkretny rodzaj rozrywki. W wyniku spadkowego trendu inflacji, siła nabywcza pieniądza będzie rosła, co pozwoli konsumentom dokonać nawet więcej zakupów produktów niekoniecznie pierwszej potrzeby, jakimi są w tym konkretnym przypadku szczęśliwe kupony lub losy TS. Stabilny trend kursów walut uchroni Spółkę od ryzyka nagłego i nieprzewidzianego wzrostu kosztów operacyjnych.

Umiarkowaną nadzieję na dalszy sukces daje odbiór społeczny, w szczególności w relacji do badanego przedsiębiorstwa. Wraz ze wzrostem jakości życia istnieje szansa, iż ludzie będą poszukiwać rozmaitych rozrywek, na które będzie ich stać, a które dostarczają sporych emocji. Rosnąć powinny wymagania potencjalnych klientów w relacji do produktu, poziomu obsługi, bezpieczeństwa i jakości oferty. Ogólnie, forma spędzania wolnego czasu może przesunąć się bardziej w kierunku rozrywki, pod warunkiem, iż pojawi się kompleksowa oferta na wysokim poziomie. TS ma szansę sprostać tym wymaganiom, w związku z czym taki rozwój sytuacji w otoczeniu będzie sprzyjać planom rozwojowym Spółki. Negatywny trend demograficzny jest oczywistym problemem dla planów wzrostowych w jakiegokolwiek dziedzinie biznesu, ponieważ obniża potencjalną liczbę klientów i bez wątpienia stanowi naturalną barierę rozwoju z punktu widzenia ilości. Społeczna akceptowalność hazardu, pozostając na takim samym poziomie jak obecnie, daje przewagę Spółce, ponieważ społeczeństwo największą akceptacją i sympatią obdarza właśnie ten segment hazardu. Nie bez znaczenia jest również społeczne przekonanie, iż TS oferuje rozrywkę bezpieczną i taką, która nie powoduje uzależnienia.



Rys 4.5. Prezentacja graficzna scenariuszy TS (Źródło: Opracowanie własne).

Legenda:

- Scenariusz najbardziej prawdopodobny
- Scenariusz optymistyczny
- Scenariusz pesymistyczny

W celu obrazowego wskazania strefy, która jest źródłem szans oraz tej, która źródłem zagrożeń, a także pokazania, jak duża jest siła poszczególnych stref otoczenia, na rys. 4.3. zostały graficznie zaprezentowane scenariusze otoczenia. Procesem wiodącym w otoczeniu, tzn. takim, który ma najsilniejszy wpływ na organizację i największe prawdopodobieństwo zaistnienia są niekorzystne zmiany w sferze polityczno-prawnej, a dotyczące niekorzystnych zmian regulacji prawnych utrudniających działalność Spółki (dopłaty, zezwolenia, licencje, opłaty egzaminacyjne, dopuszczenie na rynek wideoloterii, etc.) oraz dalszy wzrost podatków. Z powodu tendencji spadkowej w zakresie wpływów z gier do budżetu państwa, istnieje duże prawdopodobieństwo, iż otoczenie prawne może zmieniać się w kierunku niepomysłnym dla branży. Jeżeli TS w tych zagrożeniach, odnajdzie dla siebie również szanse (np. będzie gotowy do wprowadzenia wideoloterii, kiedy będzie to prawnie możliwe lub będzie gotowy do przeniesienia swojej sprzedaży do internetu), to wtedy przekuje zagrożenia w sukces – jeśli jednak tego nie zrobi, skutki mogą być dość krytyczne dla dalszego rozwoju organizacji. Z drugiej strony stabilność systemu politycznego w sposób wyraźny wpływa na stabilność w prowadzeniu biznesu, ponieważ tzw. *reguły gry* są znane i oczekiwane. Rozpiętość scenariusza najbardziej prawdopodobnego, zarówno w sferze polityczno-prawnej, jak i sferze społecznej jest największa, w związku z czym można je zaliczyć do najbardziej burzliwych sfer makrootoczenia, od których bardzo uzależnione są losy TS. Wahania trendów w dwóch ww. obszarach mocno wpływają na przedsiębiorstwo. Okolicznością łagodzącą dla TS jest fakt, iż z otoczenia społecznego przeważają jednak szanse, a nie zagrożenia. W związku z tym Spółka powinna wykorzystać rosnące trendy poziomu jakości życia i spędzania wolnego czasu oraz spełnić rosnące wymagania jakościowe społeczeństwa, a także nie zmarnować wciąż obowiązującego społecznego kredytu zaufania.

Otoczenie technologiczne i ekonomiczne można zaliczyć do sfer najbardziej ustrukturyzowanych, w dodatku takich, w których dominują szanse dla przedsiębiorstwa. W szczególności w kontekście szans w otoczeniu należy wyróżnić sferę technologiczną i jeżeli TS maksymalnie wykorzysta (znajduje się na dobrej drodze) taką szansę, to wraz z unikalnymi kompetencjami w tym zakresie, będzie budować skuteczną przewagę konkurencyjną, którą będzie trudno doścignąć. W otoczeniu ekonomicznym (w scenariuszu najbardziej prawdopodobnym), choć mającym najniższy pozytywny wpływ na Spółkę, dominują szanse, które jeśli nie zostaną wykorzystane przez TS, w postaci kompleksowej i jakościowo wysokiej oferty dla klienta o rosnących wymaganiach i zasobach portfela, zapewne chętnie zagospodaruje konkurencja.

Analiza pięcioczynnikowa M. Portera

Kolejnym etapem w analizie strategicznej jest analiza bezpośredniego otoczenia TS, tzn. analiza pięciu sił, kształtujących otoczenie konkurencyjne TS, takich jak: bariery wejścia, dostawcy i odbiorcy, substytuty i rywalizacja między konkurentami. Każda z pięciu sił zostanie zdekomponowana na szereg zmiennych w celu wykonania dokładniejszej analizy wpływu każdego z nich na badane przedsiębiorstwo.

1. Konkurenci w sektorze

Wielkość sektora, to pierwszy z badanych obszarów otoczenia TS. Rynek gier hazardowych w Polsce zawiera: gry liczbowe, loterie pieniężne, kasyna gry, salony gier na automatach, punkty gier na automatach o niskich wygranych (ANW), loterie audiotekstowe i zakłady wzajemne. Gry liczbowe i loterie pieniężne oferuje TS jako Spółka realizująca w tym zakresie monopol Skarbu Państwa.

Zdecydowany wpływ na kształt rynku w latach 2010 i 2011 miały dwie nowelizacje Ustawy o grach hazardowych. W 2010 roku zabroniono wydawania nowych zezwoleń na urządzenie gier na automatach w salonach gier, jak i w punktach gier z ANW, a obowiązujące zezwolenia nie będą przedłużane po ich wygaśnięciu oraz zwiększono stawkę podatkową dla kasyn i salonów gier o 5 p.p. (do 50%). Do końca 2015 roku z rynku całkowicie znikną punkty z ANW i salony gier na automatach, a legalne uczestnictwo w grze na automatach będzie możliwe tylko w kasynach gry. W 2011 r. zmiana Ustawy o grach hazardowych dotyczyła umożliwienia urządzania zakładów wzajemnych w sieci Internet i wprowadzono uproszczony tryb organizowania loterii fantowych i gry bingo fantowe, w których wartość puli wygranych nie przekracza wysokości kwoty bazowej, o której mowa w art. 70 Ustawy o grach hazardowych (tj. 3 395 zł w 2011 roku). Dokonano jeszcze kilku innych zmian (niekorzystnych dla sektora), jednak będą one znacząco wpływać na rynek po 2015 roku, nadając mu zupełnie inny kształt. W tabeli 4.12. zostały zaprezentowane ogólne dane dotyczące rynku gier w latach 2010/2011 w kontekście liczby podmiotów oraz oferty produktowej poszczególnych segmentów i od razu można wnioskować, iż rosnąca liczba kasyn jest zgodna z szansami, jakie zaoferowało zmienne otoczenie prawne, w odróżnieniu od oferty produktowej TS (liczba urządzanych gier liczbowych), zmniejszającej ilość oferowanych gier, pomimo iż restrykcje prawne nie dotknęły segmentu gier liczbowych, a wręcz przeciwnie, otworzyło szansę na *zagosparowanie* sporej liczby klientów zainteresowanych hazardem.

Tab. 4.12. Liczba ośrodków gier w latach 2010–2011*

Wyszczególnienie	Liczba podmiotów			Liczba urządzanych gier liczbowych, ośrodków gier, punktów przyjmowania zakładów wzajemnych, loterii audiotekstowych i pieniężnych oraz punktów gier na ANW		
	2010	2011	Zmiana 10/11 (%)	2010	2011	Zmiana 10/11 (%)
Gry liczbowe	1	1	0 %	7	6	-14,3 %
Kasyna gry	6	6	0 %	27	32	18,5 %
Salony gier na automatach	18	17	-5,6 %	287	258	-10,1 %
Zakłady wzajemne	7	8	14,3 %	1 760	1 746	-1,1 %
Loterie audiotekstowe	9	6	-33,3 %	22	17	-22,7 %
Salony gry bingo pieniężne	1	0	-100,0	0	0	-
Loterie pieniężne	1	1	0 %	53	55	3,8 %
Punkty gier na ANW**	63	56	-18,8 %	10 708	7 442	-30,5 %

* Dane prezentowane w tabeli (oprócz ANW) dotyczą wszystkich podmiotów funkcjonujących w danym okresie sprawozdawczym, nawet jeśli ich działalność rozpoczęła się w trakcie okresu sprawozdawczego lub została zakończona przed upływem okresu sprawozdawczego, tj. przed końcem roku. Liczba zezwoleń i koncesji obowiązujących na dzień 31 grudnia 2010 r. oraz w 2011 r. została przedstawiona w tabeli 3.1.1.

** Dane odnoszące się do ANW dotyczą stanu na dzień 31 grudnia 2010 r. oraz 31 grudnia 2011 r.

Źródło: http://www.mf.gov.pl/documents/766655/927911/informacja_o_grach_hazardowych_2011_-_kprm_pdf.pdf, (data odczytu 06.03.2013.)

Kasyna gry

Na koniec 2011 roku w Polsce funkcjonowały 32 kasyna gry, należące do 6 podmiotów. Najwięcej z nich znajduje się w Warszawie, a inne funkcjonują w pozostałych województwach za wyjątkiem: lubelskiego, opolskiego, pokarpackiego i podlaskiego. Rynek kasyn, w początkowej fazie po zmianie Ustawy o grach hazardowych, miał tendencję spadkową, jednak sukcesywne wygaszanie salonów gier spowodowało w 2012 roku odbicie z tendencją wzrostową na przyszłość. Na podstawie danych z tabeli 4.13. prezentującej wysokość podstawy opodatkowania, można określić, w jakim kierunku podąża ten segment sektora i stwierdzić, iż od 2012 roku jest to tendencja rosnąca. Trend rosnący zapewne nie jest w swojej dynamice zgodny z oczekiwaniami przemieszczania się klientów z salonów do kasyn i w ostateczności tego typu migracja odbędzie się z dużą stratą dla Skarbu Państwa, ponieważ w ostateczności wiele obszarów zostanie zagospodarowane przez tzw. szarą strefę. Niemniej, rynek kasyn ma szansę na renesans.

Tab. 4.13. Podstawa opodatkowania w kasynach w latach 2009–2012*

	Lata			
	2009	2010	2011	I–III kw. 2012
Podstawa opodatkowania (w zł)	289 607 289	260 203 715	257 302 249	235 901 237

* trzy kwartały roku 2012

Źródło: Opracowanie własne (Statystyki Ministerstwa Finansów)

Salony gier na automatach

Na koniec 2011 roku w Polsce funkcjonowały 232 salony gier na automatach, z czego najwięcej w Katowicach (33 salony gier), a następnie w Warszawie (29 salonów gier), Wrocławiu (21 salonów gier), etc. Salony gier na automatach zlokalizowane są w każdym województwie. Tendencja spadkowa, zaczynająca się w 2011 roku będzie miała wyraźnie spadający trend, aż do zera na koniec 2015 roku, ponieważ jest to związane z brakiem możliwości odnowienia koncesji lub starania się o nowe, zgodnie z nowelizacją Ustawy o grach hazardowych, a nie z brakiem zainteresowania tym segmentem rynku lub kryzysem ekonomicznym. Rynek salonów gier, jeśli nie dokona się kolejnych zmian w Ustawie o grach hazardowych, będzie można na koniec 2015 roku brać pod uwagę tylko w kontekście badań przeszłych (historycznych) lub po to, żeby spróbować oszacować ogólny potencjał rynku hazardowego na przyszłość.

Tab. 4.14. Podstawa opodatkowania w salonach gier w latach 2009–2012*

	Lata			
	2009	2010	2011	I–III kw. 2012
Podstawa opodatkowania (w złotych)	544 356 276	597 363 090	593 350 086	345 193 602

* trzy kwartały roku 2012

Źródło: Opracowanie własne (Źródło: Statystyki Ministerstwa Finansów)

Punkty gier na automatach o niskich wygranych (ANW)

Punkty gier na ANW to miejsca, w których zlokalizowane mogą być maksymalnie trzy automaty. Najwyższa stawka za jedną grę nie przekracza 0,5 zł, a jednorazowa wygrana nie może być wyższa niż 60 zł. W latach 2005–2009 liczba prowadzonych punktów gier na ANW wzrosła z 10 tys. do 25 tys. Na koniec 2011 roku funkcjonowało 7442 punktów gier na ANW z 14 157 automatami, w każdym województwie, każdej wielkiej i średniej miejscowości i wielu małych. Najwięcej punktów znajdowało się w Warszawie (1624 punktów), Poznań (845 punktów), Kraków (681 punktów), Wrocław (678 punktów), etc. Do końca 2015 roku zakończą działalność wszystkie lokalizacje, gdyż zgodnie z nowelizacją Ustawy o grach hazardowych nie będzie możliwe przedłużenie licencji ani staranie się o nowe. Rynek w tym segmencie w sposób oczywisty ma tendencję spadkową i tak będzie do całkowitego zniknięcia z rynku ANW.

Tab. 4.15. Podstawa opodatkowania w punktach gier na ANW w latach 2009–2012*

	Lata			
	2009	2010	2011	I–III kw. 2012
Podstawa opodatkowania (w złotych)	2 641 422 674	1 634 191 640	1 224 225 457	822 659 881

* trzy kwartały roku 2012

Źródło: Opracowanie własne (Źródło: Statystyki Ministerstwa Finansów)

Zakłady wzajemne

Zakłady wzajemne polegają na typowaniu wyników sportowych lub zdarzeń. Zgodnie z nowelizacją Ustawy o grach hazardowych z 2011 roku, nie ma już przeszkód dla przyjmowania zakładów przez Internet. Segment zakładów wzajemnych w 2009 roku zwiększył przychody o około 0,5 proc. w stosunku do roku 2008 i osiągnął 892 mln zł, jednak w roku 2010 wartość tego rynku zmalała o 12%, do 784 mln zł. Wpłynęły na to zmiany w opodatkowaniu zakładów bukmacherskich w nowym ustawodawstwie.¹³⁸

¹³⁸ Raport Lotto – Radość Wygrywania
http://www.totalizator.pl/_data/assets/file/0017/31940/Raport_Lotto_Radosc_Wygrywania.pdf (data odczytu: 07.03.2013).

Loterie audiotekstowe

Loterie audiotekstowe to gry losowe z nagrodami rzeczowymi lub pieniężnymi, w których uczestniczy się poprzez płatne połączenie telefoniczne lub wysłanie krótkiej wiadomości tekstowej SMS. Wartość tego segmentu wyniosła w 2010 r. ponad 75,5 mln zł. W ostatnich latach głównymi podmiotami na rynku byli operatorzy telefonii komórkowej oraz wyspecjalizowane podmioty organizujące loterie audiotekstowe.¹³⁹

Gry liczbowe i loterie pieniężne

Segment gier liczbowych i loterii pieniężnych należy całkowicie do TS, który wykonuje monopol Skarbu Państwa. Struktura przychodów ze sprzedaży TS została dokładnie zaprezentowana w rozdziale 3., wraz z historycznymi wynikami Spółki, ale dla potrzeb porównania wyników sektora w tabeli 4.16. zaprezentowano podstawowe dane. Działalność TS w segmencie gier liczbowych i loterii pieniężnych została również opisana w poprzednim rozdziale.

Tab. 4.16. Podstawa opodatkowania w działalności TS w latach 2009–2012*

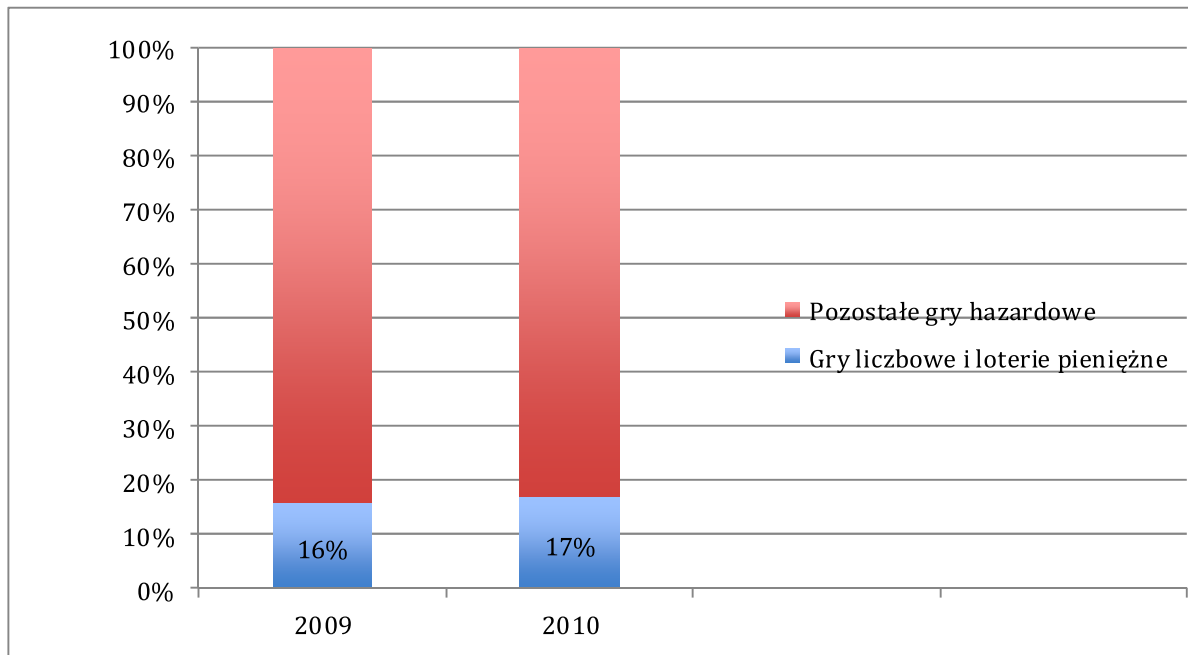
	Lata			
	2009	2010	2011	2012
Podstawa opodatkowania (w złotych)	325 480 000	269 930 000	299 140 000	318 248 269

* trzy kwartały roku 2012

Źródło: Opracowanie własne (Źródło: Krajowy Rejestr Sądowy)

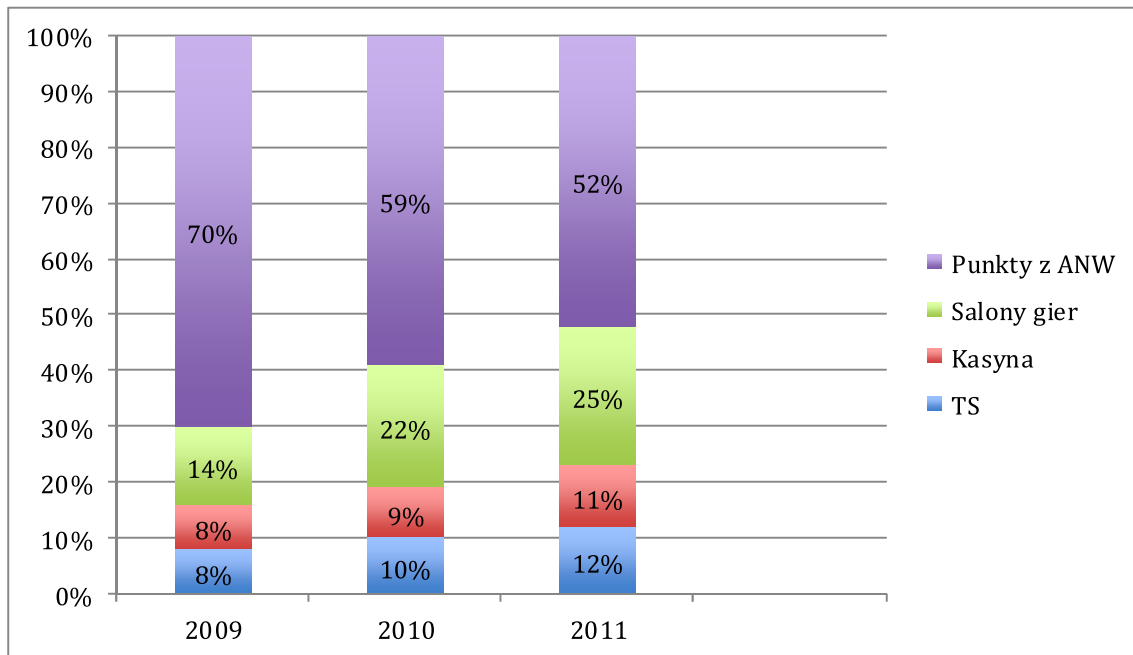
W celu pokazania miejsca TS w strukturze rynku hazardowego w Polsce, a zważając na niedostępność dokładnych danych ze wszystkich segmentów sektora w odpowiedniej liczbie lat, na rysunku 4.4 zostanie pokazany udział TS w rynku hazardowym w latach 2009–2010. W kolejnym kroku zostanie pokazany udział TS w sektorze hazardowym w przekroju lat 2009–2011, w relacji do najważniejszych segmentów rynku (kasyn, salonów gier i punktów ANW).

¹³⁹ Raport Lotto – Radość Wygrywania
http://www.totalizator.pl/_data/assets/file/0017/31940/Raport_Lotto_Radosc_Wygrywania.pdf (data odczytu: 07.03.2013).



Rys. 4.6. Struktura rynku hazardu w Polsce w latach 2009–2010. Opracowanie własne.
(Źródło:http://www.totalizator.pl/data/assets/file/0017/31940/Raport_Lotto_Radosc_Wygrywania.pdf. data odczytu: 07.03.2013.)

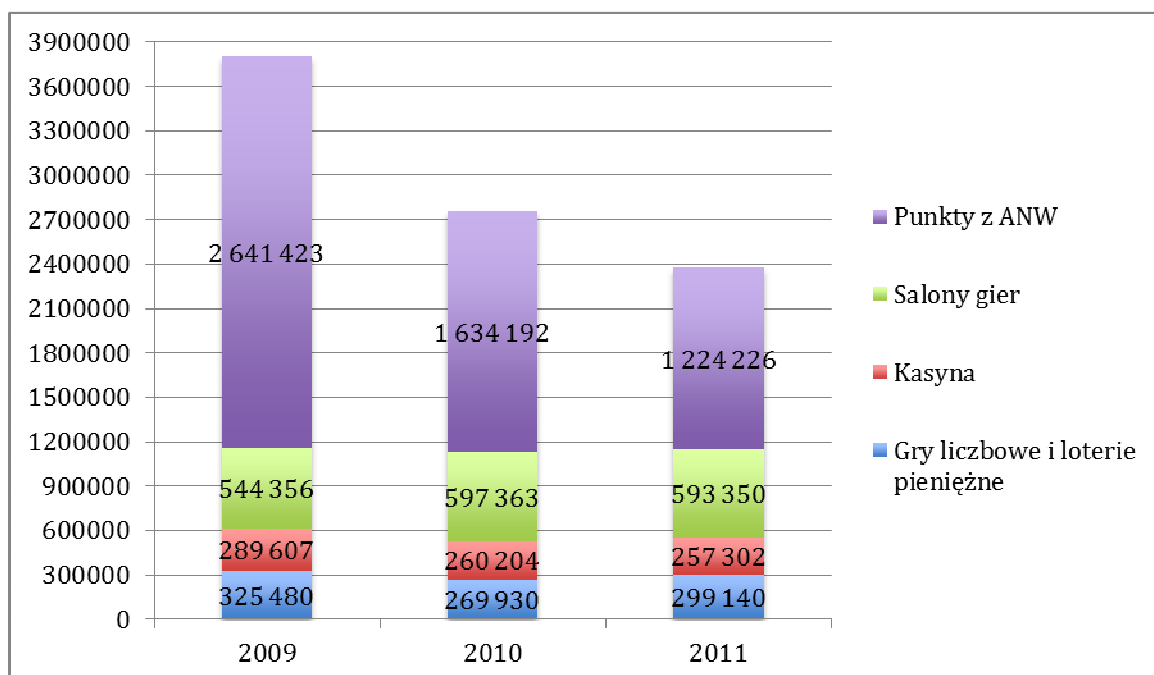
W przekroju lat 2009–2011 dynamika przychodów rynku hazardowego, z powodu nowelizacji Ustawy o grach, zmianała się bardzo dynamicznie. Na podstawie rysunku 4.5. możliwe będzie wyciągnięcie wstępnych wniosków, czy TS potrafi wykorzystywać szanse w otoczeniu, w szczególności kiedy pogarszają się warunki dla najbardziej dochodowych segmentów, którymi są niewątpliwie salony gier i punkty z ANW. Z powodu braku danych na temat przychodów za cały 2012 rok w obszarze segmentu kasyn, salonów gier i punktów z ANW zaproponowano analizę za lata 2009–2011.



Rys. 4.7. Struktura rynku hazardowego w latach 2009–2011. Opracowanie własne.

Udział TS w rynku hazardowym rośnie bardzo wolno. Tendencja jest pozytywna, jednak TS nie wykorzystuje w pełni możliwości zaproponowania alternatyw dla gasnącego rynku w innych obszarach segmentu.

Kończącym etapem analizy rynku i konkurentów będzie zaprezentowanie ogólnego trendu rynku hazardowego (z punktu widzenia przychodów) w latach 2009–2011 w obszarach gier liczbowych i loterii pieniężnych, kasyn, salonów gier i punktów z ANW.



Rys. 4.8. Wielkość i struktura rynku hazardowego w latach 2009–2011. Opracowanie własne.

Reasumując, pierwsze wnioski nie napawają optymizmem, jeśli chodzi o atrakcyjność branży hazardowej. Rynek systematycznie kurczy się, a przychody głównych segmentów spadają. Dzieje się to jednak na skutek decyzji prawnych, które dotknęły część rynku i segmentu salonów gier i punktów z ANW. Tempo wzrostu branży ogólnie spada, jednak perspektywy na kolejne pięć lat mogą być optymistyczne dla niektórych segmentów rynku, do którego z całą pewnością można zaliczyć gry liczbowe i ich operatora TS. Dowodem na wyraźnie rosnącą tendencję w obszarze gier liczbowych może być jeden z najlepszych wyników TS, jaki osiągnął w 2012 roku. I choć jest to wynik, który dopiero zbliża się do pułapu z 2009 roku, to jednak nastąpiło wyraźne odbicie od trendu spadkowego. Rynek hazardowy w Polsce pokazał potężny potencjał, który nadal istnieje, ale sukces TS będzie zależał od umiejętności zaciekawienia własną ofertą klientów z innych segmentów. Szczególnie kuszącym wydaje się być segment ANW, zatem alternatywna oferta w postaci produktów podobnych (jak np. videoleterie) powinna być na widoku TS po to, żeby być gotowym na zaproponowanie właściwego produktu (wraz ze zmianą prawa). Poza tym, rynek hazardowy jest rynkiem ostrej walki konkurencyjnej i TS będzie również zmuszony do zwiększania nakładów (np. marketingowych, ludzkich, technologicznych) w celu zwiększenia przewagi konkurencyjnej.

Ponadto, branżę hazardową charakteryzują dość wysokie koszty prowadzenia działalności, objawiające się w postaci opłat za licencje, zabezpieczeń finansowych, podatków, etc., i pomimo iż w tym kontekście panuje nierówność pomiędzy segmentami (kasyna i salony gier płacą najwyższe podatki), to z drugiej strony TS ma zobowiązania społeczne w formie dopłat na rozwój sportu, kultury i leczenia uzależnień. Biorąc pod uwagę obciążenia finansowe (obowiązkowe), branży nie można zaliczyć do atrakcyjnych.

Przewagę TS w gąszczu konkurencji i wysokich wymagań finansowych związanych z prowadzeniem działalności stanowi fakt, iż nie ma konkurentów bezpośrednich w swoim segmencie rynku, a Ustawa o grach hazardowych, choćby w zakresie reklamy i promocji, jest dużo bardziej łaskawa, gdyż pozwala TS na reklamę, w odróżnieniu od innych segmentów rynku. To samo dotyczy opłat za koncesje, zabezpieczenia finansowe, obowiązkowy monitoring i wieloletnie przechowywanie danych audio-wideo, które obowiązują wszystkich, za wyjątkiem TS. Konkludując, pomimo ogólnej nieatrakcyjnej oceny sektora hazardowego, to dla TS taka ocena wcale obowiązywać nie musi. Zatem konkretnie dla analizowanej Spółki sektor okazuje się obszarem o dużym potencjale rozwoju i atrakcyjności.

2. Bariery wejścia

Zapewne wiele firm polskich i zagranicznych stawało przed dylematem wejścia na polski rynek hazardowy, a że tego typu decyzja nie jest zagadnieniem łatwym, może świadczyć brak szczególnego zainteresowania w tym temacie. W ostatnim pięcioleciu tylko dwie firmy zagraniczne postanowiły zainwestować w segment kasyn, jedna z bardzo przeciętnym skutkiem, a druga bez jakichkolwiek sukcesów. Analizując siłę, z jaką bariery wejścia mogą utrudniać wejście na rynek hazardowy, należałoby brać pod uwagę: ekonomię skali, wymogi kapitałowe, siłę marek produktów, koszty zamiany, dostęp do kanałów dystrybucji, dostęp do technologii, regulacje rządowe i bariery wyjścia. Biorąc jednak pod uwagę fakt, iż analizie podlega Spółka, która wykonuje monopol Skarbu Państwa na urządzenie gier liczbowych i loterii pieniężnych, a takie uregulowanie prawne trwa od wielu lat i nie ma przesłanek, żeby ten fakt uległ zmianie, to w tym konkretnym przypadku nie ma szans na wejście innych konkurentów w ten segment sektora. Zatem bariery wejścia, z punktu widzenia segmentu, w którym funkcjonuje TS, są nie do przeskoczenia w teorii i w praktyce.

Sytuacja nie wygląda lepiej w całej branży, gdyż każdy z ww. elementów wpływających na wysokość barier wejścia, jest istotną przeszkodą dla potencjalnie zainteresowanych podmiotów. Pokróćce zostanie scharakteryzowany każdy z nich.

Ekonomia skali w tak kosztochłonnej branży ma bardzo istotne znaczenie, szczególnie w zakresie marketingu, technologii i produkcji urządzeń do gier (np. dla tych, którzy sami produkują automaty do gry i nimi później operują), a w związku z tym i w zakresie kanałów dystrybucji. Jednak, biorąc pod uwagę ograniczone trwanie koncesji (6 lat), inwestycje i koszty, jakie należy ponieść na początku drogi, potencjalni inwestorzy mogą dość ostrożnie podejść do pojęcia ekonomii skali, uważając, że i tak ryzykują dużo. Przysłowiowe koło zamyka się, gdyż zapewne większość z nich nigdy nie osiągnie przewagi, jaką daje ekonomia skali.

Wymogi kapitałowe są dość wysokie, a wynikają one dla części branży z bardzo wysokich kwot zabezpieczających roszczenia, wysokości kapitału początkowego, inwestycyjnego, a w innej części z powodów technologicznych. W każdym przypadku stanowią wysoką barierę wejścia na rynek.

Siła marek produktów istnieje dość wyraźnie na rynku hazardowym w Polsce, a ich wizerunek jest umacniany przez lata. Zatem przedsiębiorstwo, które zechciałoby zmierzyć się z taką sytuacją, musiałoby zainwestować duże środki finansowe, aby przekonać klientów dotychczas lojalnych wobec uznanych operatorów na rynku na zmianę swoich upodobań, a to mogłoby być trudnym wyzwaniem. Duża siła marek produktów, które istnieją na rynku

hazardowym utrudnia wejście nowym podmiotom. Koszty zamiany dostawcy mogą być relatywnie wysokie, ponieważ w praktyce operatorzy są zazwyczaj lojalni wobec kilku dostawców sprzętu i oprogramowania, negocjując przy tym odpowiednie warunki finansowe i wsparcie techniczne. To, co jest jednak jeszcze ważniejsze, to fakt, iż np. klienci miewają również swoje ulubione rodzaje gier i zmiana w tym zakresie mogłaby operatorów bardzo drogo kosztować.

Dostęp do kanałów dystrybucji jest bardzo ograniczony dla nowych graczy, ponieważ najlepsze i najbardziej atrakcyjne lokalizacje są już zazwyczaj zajęte.

Dostęp do technologii nie stanowi bariery wejścia dla nowych podmiotów, gdyż w branży hazardowej nie ma patentów zastrzeżonych i rozwiązań skrywanych w tajemnicach korporacji. Dostęp do nowoczesnych technologii jest tylko kwestią zakupu i odpowiedniej ceny.

Regulacje rządowe są najbardziej skutecznymi barierami wejścia na rynek hazardowy w Polsce w segmencie gier liczbowych i loterii pieniężnych, które w szczególności sprzyjają TS. Dla innych uczestników rynku organizowane są przetargi, a rynek jest koncesjonowany.

Bariery wyjścia są kosztowne, a w wielu przypadkach elementem strategii w tej branży jest pozostanie w niej za pomocą utrzymywania pozycji minimalnej, w celu blokowania potencjalnych konkurentów.

3. i 4. Siły nacisków dostawców i odbiorców

Siła nacisków dostawców jest w dużej części sektora znikoma, gdyż dostawców jest wielu, a produkty różnią się od siebie w sposób nieznaczny. Chodzi tutaj przeważnie o podstawowy sprzęt do wyposażenia ośrodków i urządzenia do gier, które operatorzy mają możliwość zakupu u dostawców z całego świata, prześcigających się w jakości produktów. Nawet jeśli chodzi o TS, którego strategicznym dostawcą wysokiej technologii jest jedna firma (GTECH), to siła nacisków może wbrew pozorom zależeć od umiejętności negocjacyjnych, a nie od rzeczywistej siły, jaką dostawca dysponuje. Otóż dostawca jest w praktyce tylko jeden, niemniej istnieją też inni dostawcy rozwiązań zaawansowanych technologicznie, które mogą z powodzeniem zastąpić GTECH. We współpracy pomiędzy TS i GTECH jest również jeden odbiorca (TS), dzięki któremu firma GTECH jest rozpoznawalna w Polsce, zatem to daje przewagę TS. Koszty zamiany dostawcy (w zależności od treści umowy), mogą być dla TS bardzo wysokie lub żadne w kontekście relacji pomiędzy podmiotami, ale w kontekście rozwiniętej technologii, jaką oferują inni dostawcy, takiej zamiany klienci by nawet nie zauważyli. Możliwość integracji wprzód ze strony dostawcy jest niemożliwa,

gdyż tak stanowi prawo w Polsce. Udział kosztów dostaw w kosztach odbiorców jest wysoki, w związku z czym TS będzie próbował wpływać na GTECH na rzecz zmniejszenia kosztów. Reasumując, siła nacisków dostawców nie jest duża.

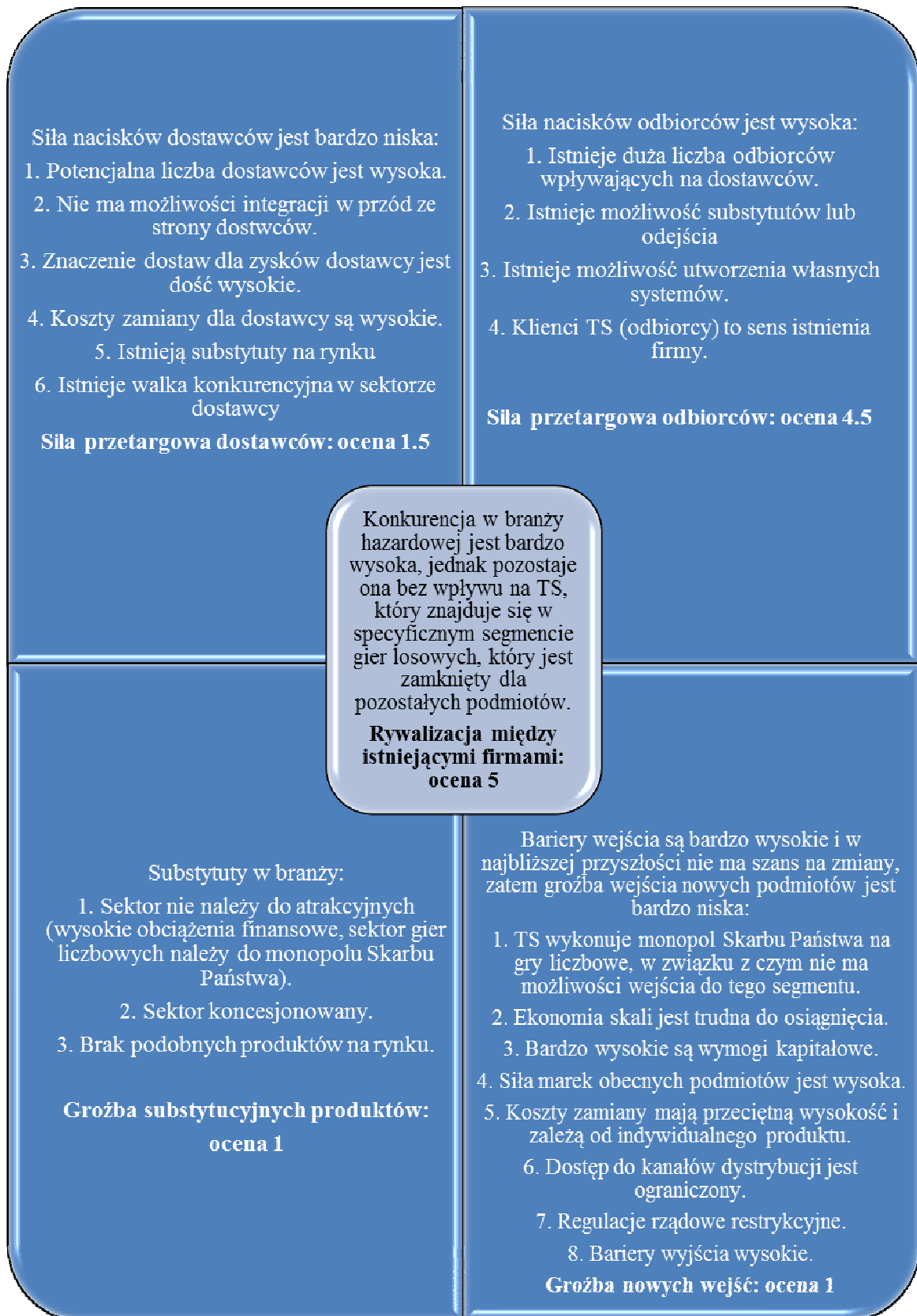
Oprócz relacji pomiędzy GTECH i TS (jako jego odbiorcą), tak naprawdę najistotniejszymi odbiorcami TS są klienci i partnerzy agencyjni, którzy dystrybuują produkty TS. Biorąc pod uwagę wiek klientów TS, każda grupa będzie miała zróżnicowane oczekiwania w stosunku do firmy: wiekowo starsi, wieloletni klienci oczekują bardziej tradycyjnego podejścia w kontekście oferty produktowej, a młodszy klienci oczekują nowoczesności, wartości dodanych i rozwoju technologicznego służącego np. lepszej dostępności produktów lub ich różnorodności. Klienci oczekują przejrzystości działań Spółki, otwartej i dwukierunkowej komunikacji, a także spodziewają się, iż firma będzie reagować na ich oczekiwania. W każdym przypadku siła nacisków klientów (odbiorców) jest duża i obliguje TS do podnoszenia poziomu swojej oferty. Siła nacisków odbiorców dystrybuujących produkty TS, nie ogranicza się tylko do spełnienia oczekiwań dotyczących podstawowych zobowiązań TS, ale również do nacisków dotyczących zapewnienia wartości dodanych, takich jak: odpowiednia ilość i jakość materiałów promocyjnych i folderów, wsparcie marketingowe, akcje promocyjne, etc. Koszty zamiany dla nabywców są praktycznie żadne, zatem klienci mogą w każdej chwili zmienić swoje zainteresowania rozrywkowe, jakie oferuje TS, na rzecz innych rodzajów rozrywki, a agencje dystrybuujące produkty (saloniki prasowe, kasy, sklepy), występujące w bardzo dużej ilości, po prostu zrezygnować z wspierania sprzedaży produktów TS. Biorąc pod uwagę fakt, iż takich lokalizacji jest bardzo dużo, to siła ich nacisków na odpowiednie działania TS jest również duża.

5. Zagrożenie ze strony substytutów

Na rynku hazardowym istnieje szeroki wachlarz ofert rozrywkowych, jednak biorąc pod uwagę specyfikę gier liczbowych, jak i brak dostępu do międzynarodowych kanałów dystrybucji umożliwiających udział w grze losowej na poziomie Europy lub świata, to istnieje niskie prawdopodobieństwo zagrożenia substytutami. Nawet przyjmując definicję, iż substytut to produkt inny niż typowy dla branży, który zaspokaja te same lub podobne potrzeby i mając na uwadze istnienie takich produktów w innych segmentach rynku hazardowego, to podstawowe pytanie brzmi: czy rzeczywiście granie w Lotto dostarcza aż tylu emocji, żeby takich samych odczuć poszukiwać w innych rodzajach gier? Zważając na specyfikę gry (brak natychmiastowych wyników gry w TS), odpowiedź jest

prawdopodobnie negatywna. Zatem klienci TS niekoniecznie są klientami kasyn i salonów gier, ale ci ostatni okazjonalnie mogą poszukać szczęścia w grach liczbowych. Ponadto TS jest liderem w swoim segmencie (siłą rzeczy i za pomocą uwarunkowań prawnych) i póki co, nie ma na rynku podobnej oferty. Zagrożenie dla TS nie pochodzi ze strony substytutów, ale klientów i ich ewentualnej niechęci, prowadzącej do całkowitej rezygnacji z uczestnictwa grze.

Dokonując analizy pięcioma siłami M. Portera w celu zbadania możliwości rozwojowych i atrakcyjności sektora hazardowego, należy zwrócić uwagę na specyfikę badanej firmy w danym sektorze, dla której nawet duże turbulencje rynkowe lub prawne mogą nie mieć aż takiego znaczenia, jak w przypadku pozostałych segmentów i podmiotów w nim działających. Dlatego też atrakcyjność sektora została oceniona, mając na uwadze specyfikę działalności TS, nieco surowiej, gdyż konkretnie dla tego segmentu nowe wejścia nie są możliwe ani w teorii, ani w praktyce. Konkurencja w sektorze została oceniona jako wysoka, choć w relacji do TS jakość oceny nie musi mieć aż tak dużego wpływu. TS ma dość komfortową sytuację z punktu widzenia oceny sektora, w którym działa. Z punktu widzenia Spółki, dwa elementy w ocenie atrakcyjności, które mogłyby stanowić zagrożenie dla niej (duża konkurencja w sektorze i wysoka siła nacisków odbiorców) siłą rzeczy stają się siłą napędową w działaniu, szczególnie jeśli chodzi o nacisk odbiorców (klientów). Powoduje on, iż mając komfortowe warunki prowadzenia biznesu, tak naprawdę tylko rosnące oczekiwania klientów motywują TS do wprowadzania zmian. Specyfika rodzaju prowadzonej działalności chroni TS przed bezpośrednią walką z konkurentami.



Rys. 4.9. Siły oddziaływania w branży hazardowej wg pięciu sił M. Portera (Źródło: Opracowanie własne).

Pierwszy etap analizy zostanie zakończony zdefiniowaniem szans i zagrożeń w dalszym i bliższym otoczeniu rynkowym TS w wyniku wykorzystania metod PEST i pięciu sił Portera. Efektem końcowym jest wypełnienie górnych części macierzy SWOT (tab. 2.6.), tzn. szans i zagrożeń pochodzących z dalszego i bliższego otoczenia TS.

Tab. 4.17. Szanse i zagrożenia w otoczeniu dalszym i bliższym TS

	Szanse	Zagrożenia
Otoczenie dalsze i bliższe	Monopol na prowadzoną działalność	Wzrost obciążeń podatkowych
	Wzrost dochodów gospodarstw domowych	Wzrost szarej strefy i nielegalnego hazardu on-line
	Wzrost jakości życia	Problemy demograficzne
	Forma spędzania wolnego czasu	Restrykcje prawne w kwestii dystrybucji produktów (sprzedaż przez internet)
	Oczekiwania klientów w kontekście rozrywki na wysokim poziomie	
	Wzrost znaczenia technologii w budowaniu przewagi konkurencyjnej	
	Regulacje prawne dot. kanałów dystr.	
	Likwidacja rynku ANW i salonów gier	

Źródło: Opracowanie własne

Otoczenie dalsze i bliższe nie jest surowe dla TS. Pierwsze wnioski wynikające z otoczenia wskazują na przewagę szans. Wygaszanie salonów gier i punktów ANW i w związku z tym prawdopodobna tendencja przesunięcia się klientów w stronę kasyn i potencjalny wzrost przychodów tego segmentu branży (który już zaczyna mieć miejsce), może wskazać na jedną z rozwojowych zewnętrznych dróg dla TS, jakim jest zakup firm kasyniarskich. Większość elementów wskazuje jednak na rozwój i wzmocnienie organiczne. Bardziej kompletny obraz pojawi się jednak po analizie silnych i słabych stron firmy

za pomocą kluczowych czynników sukcesu TS i zdefiniowaniu potencjału, jaki firma posiada, jeżeli posiada, po to, by móc się rozwijać.

4.2. Analiza silnych i słabych stron

Analiza silnych i słabych stron TS zostanie przeprowadzona za pomocą listy kluczowych czynników sukcesu (KSC). Metoda ta pozwoli na strukturalizację procesu generowania i oceny sił i słabości, które są kluczowe dla przewagi konkurencyjnej TS. Zatem nie zostaną zbadane wszystkie czynniki sukcesu TS, ale tylko te, które są odpowiedzialne za sukces lub porażkę przedsiębiorstwa. Końcowe wyniki analizy pozwolą na wypełnienie dolnych pól macierzy SWOT.

Grupa kryteriów, które zostaną uwzględnione w ocenie TS to:

1. pozycja na rynku,
2. pozycja w dziedzinie finansowej,
3. marka i rozpoznawalność na rynku,
4. rentowność i potencjał finansowy,
5. organizacja i zarządzanie,
6. technologia.

Pozycja na rynku zostanie oceniona na podstawie udziałów w rynku Spółki TS. Kilkunastoprocentowy udział w rynku nie jest wynikiem słabym, jeśli bierze się pod uwagę dwie istotne okoliczności: TS nie ma kompleksowej oferty rozrywkowej (hazardowej) tak, jak mają to w zwyczaju inne firmy tego typu w Europie, w związku z czym oferuje dość wąski wachlarz produktów, przeważnie ograniczających się do gier liczbowych. Po drugie, w branży zdecydowanie dominuje (nadal i jeszcze przez około dwa lata) sektor ANW, który ze specyfiką swojej oferty (niskie początkowe zakłady, dostępność na przeważnie każdej ulicy miasta, osiedlach mieszkaniowych, stacjach benzynowych, pubach) zrewolucjonizował wyniki w branży, windując je do bardzo wysokich rozmiarów, a z takim zjawiskiem nikt nie potrafił skutecznie konkurować. Biorąc pod uwagę te okoliczności, nie można oceniać pozycji TS na rynku zbyt nisko. Dynamika wzrostu, a raczej bardzo wolny wzrost udziałów w rynku przy dramatycznie szybkim tempie spadkowym w całej branży (z powodów prawnych, a nie ekonomicznych i biznesowych), nie są jednak powodem do zadowolenia, gdyż TS powinien wykorzystywać fakt, że wielu klientów można by przejąć, mając ciekawą ofertę. W związku z tym pozycja na rynku, rozpatrywana w ww. kontekstach będzie oceniona jako słabość Spółki.

Pozycję w dziedzinie finansowej należy ocenić wysoko i uznać, że jest ona silną stroną przedsiębiorstwa. W rozdziale 3. zostały zaprezentowane wyniki finansowe Spółki, jej zasoby finansowe i wielkość struktury kapitałowej. Na tej podstawie można wnioskować, iż TS ma wysoką płynność gotówkową oraz wysoką zdolność kredytową, zarówno długookresową, jak i krótkookresową. Taka sytuacja pozwala na inwestowanie w nowoczesne rozwiązania technologiczne i działania marketingowe. Kondycja finansowa Spółki wyróżnia ją w sposób pozytywny w całym sektorze.

Jakość marki i rozpoznawalność na rynku, jako część strategii marketingowej, to zdecydowanie mocne strony TS. Właściwie trudno byłoby znaleźć w Polsce osobę, która nie słyszała zarówno o Spółce, jak i o flagowym produkcie, jakim jest LOTTO, bez względu na to, ile razy dokonywano rebrandingu w przeciągu ostatnich kilkunastu lat. Spółka ma blisko 60-letnią tradycję i rozwiniętą działalność charytatywną, sponsoringową, wspiera sport i kulturę oraz pomaga leczyć uzależnienia. Ambasadorami marki są najbardziej znani polscy sportowcy, a ostatnio LOTTO chce się kojarzyć ze spełnieniem marzeń przez Polaków. Spółka ma również bardzo rozwinięty kanał dystrybucji, co powoduje, iż produkty można zakupić w bardzo wielu miejscach usługowych w Polsce. Jak wynika z badań Spółki, zarówno jej klienci, jak i osoby nie korzystające z jej produktów, postrzegają ją jako firmę uczciwą i rzetelną. Należałoby jednak zwrócić uwagę na obecne w branży ryzyko reputacji, które wiąże się z łatwością utraty zaufania.

Rentowność i potencjał finansowy można ocenić przeciętnie, gdyż potencjał finansowy Spółki jest wysoki, jednak poziom rentowności niski. Rentowność przedsiębiorstwa nie jest najmocniejszą stroną TS, w odróżnieniu od np. płynności finansowej. Jednak to rentowność determinuje sens prowadzenia działalności, a w trudnym otoczeniu biznesowym, zarówno dalekim, jak i bliższym stanowi prawdziwe wyzwanie dla Spółki. Spadek rentowności może być konsekwencją ponoszonych nakładów inwestycyjnych, dlatego ważna jest przemyślana strategia rozwoju i inwestowania, szczególnie w obszarach segmentów rynku, które nie są jej podstawową działalnością (np. inwestycja w Tory Wyścigowe). W tym kontekście istotny jest zwrot z inwestycji, który usprawiedliwia czasowy spadek innych składników rachunku ekonomicznego. W każdej jednak sytuacji dalszy spadek rentowności może oznaczać spore kłopoty dla TS, a wzrost – możliwość realizacji dalszych wizji rozwoju. Bezpośrednie porównanie rentowności TS z innymi segmentami branży nie jest proste, gdyż w innych segmentach obowiązują inne stawki podatkowe i koszty prowadzenia działalności, ale jeśli rentowność TS jest

na podobnym poziomie, jak najbardziej narażony na koszty segment kasyn, to można wystawić niezadowolającą notę dla TS, w tym również dla sposobów zarządzania Spółką.

Tab. 4.18. Rentowność TS w latach 2007–2011

Rok	2011	2010	2009	2008	2007
Rentowność	6,5%	5,9%	7,7%	7,6%	9,4%

Źródło: Opracowanie własne

Organizacja i zarządzanie mierzone w kontekście dbania o pracowników, ich kwalifikacje, motywowanie do podnoszenia kompetencji, należy ocenić wysoko. Spółka dba o tzw. klimat organizacyjny i tworzy przyjazne miejsce pracy. W rozdziale 3. szczegółowo opisano poziom rotacji pracowników, strukturę wiekową, świadczenia pozapłacowe, mówiące o wysokiej dbałości o pracownika. Jednym z kluczowych postanowień Spółki jest plan wdrożenia systemu zarządzania wiedzą, a w ramach rozwoju strategicznego został wprowadzony Program Rozwoju Zawodowego Pracowników. Prawdopodobnie jest to jeden z bardzo istotnych elementów potencjalnego sukcesu Spółki.

Technologia, w przypadku spółki usługowej, nie jest rozpatrywana tak, jak miałyby to miejsce w przedsiębiorstwach produkcyjnych. TS nie zajmuje się produkcją urządzeń, za pomocą których oferuje swoje produkty, ale to nie oznacza, iż technologia nie ma istotnego znaczenia dla rozwoju firmy. Otóż rozwój technologiczny ma kluczowe znaczenie dla sposobu dystrybucji produktu, dostępności oferty. Jakość produktów i rozwiązania technologiczne strategicznego dostawcy TS, firmy GTECH, ma istotną wartość dla rozwoju potencjału firmy w zakresie tworzenia nowych produktów i najnowocześniejszych sposobów dostępności oferty.

Krótkie scharakteryzowanie grupy kryteriów, które są brane pod uwagę w analizowanym sektorze i w odniesieniu do TS oraz określenie stopnia ich wpływu na organizację, pozwala na ustalenie listy KCS rozstrzygających o sukcesie TS. W pierwszej kolejności zostanie podana lista tych czynników, a następnie nadana im ocena skorygowana o stopień ważności od 1–3 (1 – najmniej ważny, 2 – średnio ważny i 3 – bardzo ważny). Ocena będzie oznaczała następujące punkty wartości dla TS: słabą stronę TS (1, 2 punkty), poziom przeciętny (3 punkty) i mocną stronę (4,5 punktów). Na podstawie otrzymanych wyników, zostaną scharakteryzowane mocne i słabe strony TS.

Tab. 4.19. Ocena KCS dla TS

Lp.	KCS	Waga 1-3	Ocena 1-5	Wartość ważona
1	Zakres dystrybucji (powszechna dostępność produktu)	3	5	15
2	Dostęp do finansowania	3	5	15
3	Polityka cenowa	3	2	6
4	Rentowność	3	2	6
5	Przewidywanie trendów zmian na rynku	3	1	3
6	Jakość marki i rozpoznawalność na rynku	2	5	10
7	Efektywność promocji	2	4	8
8	Program rozwoju zawodowego pracowników (szkolenia)	2	4	8
9	Lojalność pracowników	2	4	8
10	Rozwój produktów (wprowadzanie nowych produktów)	2	4	8
11	Nowoczesne rozwiązania technologiczne	2	4	8
12	Dynamika wzrostu udziału w rynku	2	2	4
		SUMA		99

Źródło: Opracowanie własne

Na podstawie wyników z tablicy można określić najważniejsze mocne strony i słabości TS i uzupełnić dolną część macierzy SWOT. Maksymalna wartość ważona dla ww. KCS wynosi 145, a wynik TS to 99 punktów, co stanowi około 62% potencjału strategicznego, który firma posiada w tej chwili w porównaniu do wartości maksymalnych. W TS przeważają siły, jednak warto zwrócić uwagę na słabości, które, znajdując się w kluczowym obszarze firmy (jakim jest zarządzanie), mogą spowalniać jej rozwój lub rysować drogę rozwoju w błędnych kierunkach.

Tab. 4.20. Silne i słabe strony TS

Silne strony	Słabe strony
Zakres dystrybucji produktów	Polityka cenowa
Dostęp do finansowania	Rentowność
Jakość marki i rozpoznawalność na rynku	Prewidywanie trendów zmian na rynku
Efektywność promocji	Dynamika wzrostu udziału w rynku
Program rozwoju zawodowego pracowników (szkolenia)	
Lojalność pracowników	
Rozwój produktów (nowe produkty)	
Nowoczesne rozwiązania technologiczne	

Źródło: Opracowanie własne.

Na tym etapie istotna jest odpowiedź na pytanie o powody słabości TS, tzn., czy słabe tempo wzrostu na rynku, na którym przeważają szanse, zasadniczo chybione przewidywanie trendów zmian na rynku, polityka cenowa prowadząca do największego spadku przychodów w historii Spółki (w 2010 roku) oraz negatywny trend dotyczący rentowności, jest zamierzoną strategią czy błędem w zarządzaniu. Właściwie wątpliwość może pozostać tylko w przypadku tempa wzrostu, który być może jest wynikiem ostrożnych planów rozwojowych w tej konkretnej branży, ale wydaje się bardziej prawdopodobne, że skutkiem braku trafnych przewidywań trendów zmian na rynku. Mogą o tym świadczyć nieudane, w rozpatrywanej przeszłości i czasach obecnych, plany dotyczące rozwoju aktywności na polu Torów Wyścigów Konnych nie związane z głównym nurtem działalności Spółki – zakończone bez wyraźnej strategii działania, ale za to z zaangażowaniem finansowym w tym obszarze. Gdyby Spółka trafnie przewidywała zmiany na rynku w zakresie szeroko pojętej rozrywki, swoje siły skoncentrowałaby na organicznym rozwoju i czekałaby na dobre okazje dynamicznie zmieniającym się obszarze swojej działalności.

Istnieją jednak i bardzo pozytywne sygnały charakteryzujące TS, kluczowe dla jej sukcesu i dalszego rozwoju. Jest to w pierwszej mierze dostępność produktów, wynikająca

z bardzo szerokiej siatki agentów, pośredników i punktów własnych TS. Fakt, iż produkty TS dostępne są niemal na każdym kroku, powoduje, że każdy potencjalny klient nie musi tracić czasu na poszukiwanie punktów sprzedaży, co mogłoby go zniechęcić do uczestnictwa w grze. Motywem zachęcającym do grania są też zapewne skuteczna promocja produktów, a w szczególności znane już kumulacje LOTTO, oraz postrzeganie TS jako znanej i wartościowej marki, która wypełnia również swoją misję społeczną i posiada długą tradycję. Innowacje produktowe są mocnym narzędziem wspierającym wzrost sprzedaży i wprowadzanie nowych, ciekawych produktów, a wszystko za sprawą współpracy z jednym z najbardziej technologicznie rozwiniętych dostawców, jakim jest GTECH. Niewątpliwą wartość i siłę Spółki stanowią jej pracownicy. Odpowiednie dbanie o ścieżkę rozwoju pracowników i rozwój ich kompetencji ma ogromne znaczenie dla Spółki o profilu usługowym. Szczególnie jest to ważne, kiedy, tak jak w przypadku TS, organizację przed klientami reprezentują bezpośrednio ludzie. W przypadku TS nie zawsze są to pracownicy Spółki, ale również niezależni agenci, w związku z czym bardzo istotne jest odpowiednie globalne wsparcie szkoleniowe.

4.3. Określenie pozycji strategicznej przedsiębiorstwa

Zdefiniowanie pozycji strategicznej TS, wyznaczonej przez wewnętrzne i zewnętrzne czynniki, jest trzecim etapem analizy strategicznej i polega na zderzeniu ze sobą wyników analizy otoczenia Spółki z analizą jej potencjału strategicznego. Za pomocą analizy SWOT, która zakończy się po zaprezentowaniu wyników w górnych i dolnych polach macierzy, zostanie określona pozycja strategiczna TS. Będzie to podsumowanie ocen z dalszego i bliższego otoczenia Spółki (dokonanych za pomocą narzędzi: PEST i pięciu sił M. Portera) oraz jej wewnętrznego potencjału strategicznego (zdefiniowanego za pomocą KCS). Zdarzeniom zostaną nadane odpowiednie oceny ważne, które posłużą do określenia pozycji strategicznej przedsiębiorstwa, wstępnie determinującej kierunek jego rozwoju.

Tab. 4.21. Analiza silnych i słabych stron TS (S-W)

Kryterium	Waga (0-1)	Ocena (-5,5)	Ocena ważona
Zakres dystrybucji produktów	0,15	5	0,75
Dostęp do finansowania	0,08	5	0,4
Jakość marki i rozpoznawalność na rynku	0,08	5	0,4
Efektywność promocji	0,06	4	0,24
Program rozwoju zawodowego pracowników (szkolenia)	0,06	4	0,24
Lojalność pracowników	0,06	4	0,24
Rozwój produktów (nowe produkty)	0,06	4	0,24
Nowoczesne rozwiązania technologiczne	0,07	4	0,28
Polityka cenowa	0,15	- 4	- 0,6
Rentowność	0,09	- 4	- 0,36
Przewidywanie trendów zmian na rynku	0,07	- 5	- 0,35
Dynamika wzrostu udziału w rynku	0,07	- 4	- 0,28
	$\Sigma = 1$		$\Sigma = 1,2$

Źródło: Opracowanie własne

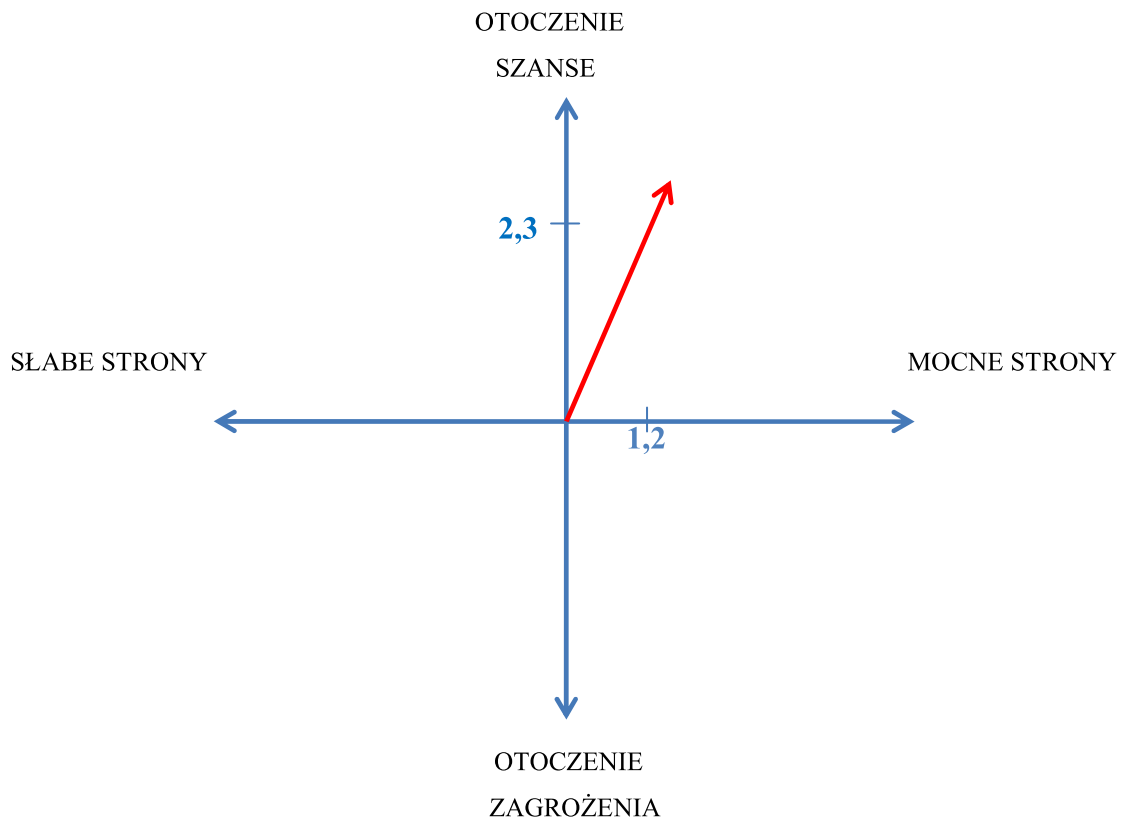
W Spółce przeważają mocne strony, a elementy stanowiące o jej sile zostały opisane w poprzednim podrozdziale. Słabości TS wynikają w największej części z braku umiejętności przewidywania zmian na rynku, niedbałości o rentowność, jak i nieefektywną strategię cenową. Słabe strony znajdują się w sferze zarządzania i w dziale marketingu odpowiadającego za nietrafioną strategię dotyczącą polityki cenowej.

Tab. 4.22. Analiza szans i zagrożeń dla TS (O-T)

Kryterium	Waga	Ocen	Ocena
Monopol na prowadzoną działalność	0,20	5	1
Wzrost dochodów gospodarstw domowych	0,05	4	0,2
Wzrost jakości życia	0,05	4	0,2
Forma spędzania wolnego czasu	0,04	3	0,12
Oczekiwania klientów w kontekście rozrywki na wysokim	0,04	3	0,12
Wzrost znaczenia technologii w budowaniu przewagi	0,15	4	0,6
Regulacje prawne dotyczące kanałów dystrybucji	0,14	5	0,7
Likwidacja rynku ANW i salonów gier	0,05	4	0,2
Wzrost obciążeń podatkowych	0,10	- 4	- 0,4
Wzrost szarej strefy i nielegalnego hazardu on-line	0,07	- 3	- 0,21
Problemy demograficzne	0,02	- 2	- 0,04
Restrykcje prawne w kwestii dystrybucji produktów (sprzedaż przez internet)	0,09	- 4	- 0,36
	$\Sigma = 1$		$\Sigma = 2,13$

Źródło: Opracowanie własne

W otoczeniu organizacji przeważają szanse. Pomimo potencjalnych zagrożeń, wynikających z otoczenia prawnego, to i tak przeważają korzystne dla Spółki pozostałe rozwiązania prawne (dyskryminujące pozostałe segmenty rynku), polegające na możliwości publicznego reklamowania i promocji produktów, niższych podatków i mniejszych obciążeń finansowych, wynikających z zobowiązań prawnych dotyczących prowadzenia działalności. Skoro bilans pochodzący z otoczenia prawnego, zostaje w mniejszej części zagrożeniem, to bilans jest pozytywny, a szanse w otoczeniu są bardziej wyraźne niż siła organizacji.



Rys. 4.10. Pozycja strategiczna TS (Źródło: Opracowanie własne)

Pozycja strategiczna TS została wyznaczona przez zderzenie ze sobą wyników analizy otoczenia przedsiębiorstwa z analizą jego potencjału strategicznego. W jednym i w drugim przypadku szanse przewyższają zagrożenia, a mocne strony organizacji jej słabości. Rezultatem tej konfrontacji jest zakwalifikowanie TS do kategorii rozwojowej, którą charakteryzuje strategia maxi-maxi, w której w organizacji jest przewaga mocnych stron, a w otoczeniu przeważają szanse. W takiej sytuacji zalecana jest silna ekspansja i zdywersyfikowany rozwój, czyli strategia agresywna. Jest to ogólny kierunek działania, wynikający ze zdefiniowanej pozycji strategicznej TS i tak ogólny kierunek podpowiadałby:

1. wzmocnienie silnych stron – dalszy rozwój siatki dystrybucji produktów, wzmocnienie marki i dbanie o reputację, rozwój szkoleń podnoszących kwalifikację pracowników, rozwój i wprowadzanie nowych produktów, intensyfikacja działań promocyjnych;
2. wykorzystanie szans – wynikających z monopolu na rynku gier liczbowych i loterii pieniężnych, zagospodarowanie wolnego czasu potencjalnych klientów poprzez zaoferowanie kompleksowej oferty rozrywkowej, wykorzystanie nowoczesnych rozwiązań technologicznych, jakie oferuje strategiczny dostawca, wykorzystanie przychylnych przepisów prawa w kontekście wolności promocji i reklamy, a w związku z likwidacją dwóch

sektorów o bardzo wysokim potencjale wzrostu – zaplanowanie rozwoju poprzez utworzenie bardzo podobnej oferty, która mieściłaby się w definicji gier liczbowych lub rozwój zewnętrzny na inny segment rynku (kasyna) poprzez zakupy (z całą pewnością część wygasającego rynku przesunie się do kasyn). Wykorzystanie szans, które mogą się pojawić w wyniku zmiany przepisów i umożliwienie sprzedaży produktów TS przez internet;

3. eliminacja słabych stron – przemyślana polityka cenowa pozwalająca na rozwój produktów i wzrost sprzedaży, a nie zniechęcenie klientów; trafne przewidywanie zmian na rynku, zadbanie o rentowność. Eliminacja słabych stron byłaby możliwa poprzez zatrudnienie kadry zarządzającej o odpowiednich kwalifikacjach i doświadczeniu, i zmotywowanie jej do działania na warunkach rynkowych;

4. omijanie zagrożeń – maksymalizacja i wzrost przychodów w celu zniweczenia zagrożenia wynikającego z ewentualnego wzrostu podatków, oferta zarówno nowoczesna, jak i tradycyjna (nie tylko dla młodych) oraz wzrost tradycyjnych kanałów sprzedaży.

Znając klasyczną formułę ogólnego kierunku działania: wzmacniaj silne strony, wykorzystując szanse, i jednocześnie eliminuj słabe strony, omijając zagrożenia i biorąc pod uwagę charakterystykę ww. zagadnień umieszczonych w każdej z tych kategorii, możliwe jest podjęcie decyzji dotyczącej działań w kierunku odważnego rozwoju Spółki.

4.4. Proponowana strategia działania

W poprzednim podrozdziale zaproponowano ogólny kierunek strategii działania, wynikający z pozycji strategicznej TS i ogólnej, logicznie usprawiedliwionej formuły, jaką można użyć dla każdego przypadku, tzn.: należy wzmacniać silne strony, wykorzystując szanse i jednocześnie eliminować słabe strony, omijając zagrożenia. W tej, końcowej już części pracy, zaproponowana zostanie metoda TOWS/SWOT, za pomocą której dokonana zostanie weryfikacja, czy wyniki tej bardziej kompleksowej analizy, jednoznacznie będą wskazywały na ogólnie już określony kierunek strategii dla TS. Badanie polega na równoległym, z zewnątrz do wewnątrz i od wewnątrz na zewnątrz, zbadaniu relacji zachodzących pomiędzy siłami a słabościami TS oraz szansami a zagrożeniami. Jest to podstawowa różnica pomiędzy tymi metodami aplikowanymi razem i osobno, gdyż w drugim wypadku poszukuje się odpowiedzi tylko jednokierunkowych. Podczas analizy TOWS/SWOT zadane zostaną odpowiednie pytania (po cztery dla każdego kierunku analizy), a odpowiedzi na nie wskażą istnienie relacji pomiędzy rozpatrywanymi elementami lub jej brak, dzięki czemu odpowiedzi na zadane pytania będą oczywiste, a zaproponowana strategia jednoznaczna.

Tab. 4.23. Ustalenie systemu wag do badań TOWS/SWOT

Waga	Czynniki zewnętrzne	Waga	Czynniki wewnętrzne
Szanse		Silne strony	
0,25	Monopol na prowadzoną działalność	0,25	Zakres dystrybucji produktów
0,10	Wzrost dochodów gospodarstw domowych	0,15	Dostęp do finansowania
0,10	Wzrost jakości życia	0,15	Jakość marki i rozpoznawalność na rynku
0,05	Forma spędzania wolnego czasu	0,15	Efektywność promocji
0,05	Oczekiwania klientów w kontekście rozrywki na wysokim poziomie	0,10	Program rozwoju zawodowego pracowników (szkolenia)
0,15	Wzrost znaczenia technologii w budowaniu przewagi konkurencyjnej	0,10	Lojalność pracowników
0,20	Regulacje prawne dot. dystrybucji	0,10	Rozwój produktów (nowe produkty)
0,10	Likwidacja rynku ANW i salonów gier	0,10	Nowoczesne rozwiązania technologiczne
1,00	Zagrożenia	1,00	Słabe strony
0,40	Wzrost obciążeń podatkowych	0,40	Polityka cenowa
0,20	Wzrost szarej strefy i nielegalnego hazardu on-line	0,30	Rentowność
0,10	Problemy demograficzne	0,20	Prewidywanie trendów zmian na rynku
0,30	Restrykcje prawne w kwestii dystrybucji produktów (sprzedaż przez internet)	0,10	Dynamika wzrostu udziału w rynku
1,00		1,00	

Źródło: Opracowanie własne.

Ustalenie systemu wag dla poszczególnych szans, zagrożeń, silnych i słabych stron jest kolejnym krokiem ku drodze do kompletowania tablic z pytaniami. Poszczególne elementy będące częścią dalszego i bliższego otoczenia oraz samej organizacji zostały zidentyfikowane w poprzedniej części pracy. Mechanizm konstruowania tablic został opisany w rozdziale drugim.

Tab. 4.24. TOWS: Zagrożenia osłabiające siły TS

Zagrożenia Siły	Wzrost podatków	Nielegalny hazard	Problemy demograf.	Brak sprzedaży internetowej	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga
Zakres dystrybucji produktów	0	0	0	1	0,25	1	0,25	1
Dostęp do finansowania	1	0	0	0	0,15	1	0,15	2/3/4
Jakość marki i rozpoznawalność na rynku	0	0	0	1	0,15	1	0,15	2/3/4
Efektywność promocji	0	0	0	1	0,15	1	0,15	2/3/4
Szkolenia pracowników	1	0	0	0	0,10	1	0,10	6/7
Rozwój produktów (nowe produkty)	1	1	0	0	0,10	2	0,20	5
Nowoczesne rozwiązania technologiczne	1	0	0	0	0,10	1	0,10	6/7
Lojalność pracowników	0	0	0	0	0,10	0	0	8
Waga	0,40	0,20	0,10	0,30	17/2		4,10	
Liczba interakcji	4	1	0	4				
Iloczyn wag i interakcji	1,60	0,20	0	1,20				
Ranga	1	3	4	2				
Suma interakcji								
Suma iloczynów								

Źródło: Opracowanie własne

Za dwa najważniejsze zagrożenia, pomniejszające znaczenie silnych stron TS, można uznać ewentualny wzrost podatków i dalszy brak możliwości sprzedaży produktów przez internet. Biorąc pod uwagę iloczyn wagi i liczbę interakcji, aż cztery obszary silnych stron TS są najbardziej podatne na oddziaływanie tych zagrożeń na silne strony, a najbardziej na zakres dystrybucji produktów, jakość i rozpoznawalność

marki, efektywność promocji i dostęp do finansowania. Bez wątpienia wystąpienie głównych zagrożeń osłabi właśnie te silne strony TS. Najmniej podatny obszar na zagrożenia z otoczenia to pracownicy, ich lojalność i kompetencje oraz nowoczesne rozwiązania technologiczne. Zatem w przypadku zaistnienia zagrożeń, to właśnie te obszary należałoby wzmacniać i rozwijać, szczególnie w perspektywie długookresowej. Natomiast rozwój nowych produktów oraz dalsza działalność wizerunkowa powinny zdominować cele krótko i średniookresowe.

Tab. 4.25. TOWS: Szanse potęgujące siły TS

Sily \ Szanse	Monopol	Wzrost dochodów	Wzrost jakości życia	Forma spędz. czasu	Oczekiwania klientów	Znaczenie technologii	Regulacje prawne (internet)	Likw. salonów, ANW	W	I	W/I	R
Zakres dystrybucji produktów	1	1	0	1	1	1	1	1	0,25	7	1,75	1
Dostęp do finansowania	1	0	0	0	0	0	0	0	0,15	1	0,15	7
Jakość marki i rozpoznawalność na rynku	1	0	0	0	1	1	1	1	0,15	5	0,75	3
Efektywność promocji	1	0	1	0	1	1	1	1	0,15	6	0,90	2
Szkolenia pracowników	0	0	0	0	1	0	1	0	0,10	2	0,20	6
Rozwój produktów (nowe produkty)	1	1	1	0	1	1	1	1	0,10	7	0,70	4
Nowoczesne rozwiązania technologiczne	0	0	0	0	1	1	1	1	0,10	4	0,40	5
Lojalność pracowników	0	0	0	0	0	0	0	0	0,10	0	0	8
Waga	0,25	0,10	0,10	0,05	0,05	0,15	0,20	0,10	64/2	9,30		
Liczba interakcji	5	2	2	1	6	5	6	5				
Iloczyn wag i interakcji	1,25	0,20	0,20	0,05	0,30	0,75	1,20	0,50				
Ranga	1	6/7	6/7	8	5	3	2	4				
Suma interakcji									64/2	9,30		
Suma iloczynów												

Źródło: Opracowanie własne

Największe szanse z otoczenia, które potęgują siły TS, to monopol Spółki na świadczenie usług w zakresie gier liczbowych i loterii pieniężnych, będący na tyle kluczowym czynnikiem, iż powoduje brak bezpośredniej konkurencji w tym segmencie dla TS oraz bardzo prawdopodobna zmiana w prawie powodująca możliwość sprzedaży produktów TS przez internet. Nie bez znaczenia pozostaje również wpływ rozwoju technologicznego na zmiany w ofercie produktowej TS, współpracującego z czołowym światowym dostawcą. Najbardziej podatne obszary sił TS na szanse z otoczenia to: siatka dystrybucyjna (miejsca sprzedaży produktów), która w sposób oczywisty, pod wpływem szans może zostać rozwinięta i bardziej efektywna. Następnym podatnym obszarem jest efektywność promocji (dotarcie do klientów) i inne obszary działań promocyjno – marketingowych, jak i rozwój nowych produktów. TS powinien podjąć działania, żeby wzmocnić właśnie te obszary w celu wykorzystanie nadarzających się okazji.

Tab. 4.26. TOWS: Zagrożenia potęgujące słabości TS

Zagrożenia Słabości	Wzrost podatków	Nielegalny hazard	Problemy demograf.	Brak sprzedaży internetowej	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga
Polityka cenowa	1	0	0	1	0,40	2	0,80	2
Rentowność	1	1	0	1	0,30	3	0,90	1
Prewidywanie trendów zmian na rynku	0	0	0	0	0,20	0	0	4
Dynamika wzrostu udziału w rynku	1	1	1	1	0,10	4	0,40	3
Waga	0,40	0,20	0,10	0,30	18/2		4,70	
Liczba interakcji	3	2	1	3				
Iloczyn wag i interakcji	1,20	0,40	0,10	0,90				
Ranga	1	3	4	2				
Suma interakcji								
Suma iloczynów								

Źródło: Opracowanie własne

Największe zagrożenia, które mogą spotęgować słabości TS, to wzrost zobowiązań podatkowych i brak przepisów regulujących sprzedaż produktów przez internet, na który Spółka tak bardzo liczy. W sposób bezpośredni taki scenariusz uderzyłby najbardziej w rentowność przedsiębiorstwa, które notowałby dalsze spadki, a także w politykę cenową, która pod wpływem zagrożeń mogłaby spowodować wzrost cen produktów, co w niedalekiej przeszłości źle wpłynęło na przychody Spółki. Umiejętność przewidywania zmian na rynku i wzrost dynamiki udziału w rynku, to obszary (najmniej podatne na zmiany), nad którymi kadra zarządzająca powinna się najbardziej zastanowić, gdyż największe zagrożenia z otoczenia mogą być niwelowane poprzez ucieczkę do przodu, polegającą na poszukiwaniu okazji, jakie niosą zmiany na rynku hazardowym w poszczególnych segmentach, otwierających drogę rozwoju.

Tab. 4.27. TOWS: Szanse pozwalające na przezwyciężenie słabości TS

Słabości \ Szanse	Monopol	Wzrost dochodów gosp. dom.	Wzrost jakości życia	Forma spędz. czasu	Oczekiwania klientów	Znaczenie technologii	Regulacje prawne (internet)	Likw. salonów, ANW	W	I	W/I	R
Polityka cenowa	1	1	1	0	1	0	1	0	0,40	5	2,00	1
Rentowność	1	1	0	0	0	0	1	0	0,30	3	0,90	2
Prewidywanie trendów zmian na rynku	0	0	0	1	1	0	0	1	0,20	3	0,60	3
Dynamika wzrostu udziału w rynku	0	1	0	0	1	1	1	1	0,10	5	0,50	4
Waga	0,25	0,10	0,10	0,05	0,05	0,15	0,20	0,10	32/2	6,05		
Liczba interakcji	2	3	1	1	3	1	3	2				
Iloczyn wag i interakcji	0,50	0,30	0,10	0,05	0,15	0,15	0,60	0,20				
Ranga	2	3	7	8	5/6	5/6	1	4				
Suma interakcji												
Suma iloczynów												

Źródło: Opracowanie własne

Jak wcześniej wspomniano, główne szanse z otoczenia, które TS mogą pomóc w przezwycięzeniu słabości, to możliwość sprzedaży produktów przez internet i brak bezpośredniej konkurencji w segmencie hazardowym. Te szanse mogą przede wszystkim pomóc w przezwycięzeniu słabości w obszarach ustalania trafnej polityki cenowej. Praktyka pokazała, iż wzrost cen nie powoduje wzrostu przychodów (tylko jego spadek). Sprzedaż przez internet mogłaby zdjąć presję wzrostu przychodów i w związku z tym stosowania podwyżek, gdyż dostępność oferty niemal w każdym domu, spowodowałaby naturalną i większą chęć zakupu kuponów do gry. Nie bez znaczenia jest również szansa, która w tym kontekście pojawiłaby się w zakresie próby zwiększenia rentowności. Czy próba byłaby skuteczna, to już tylko w części zależy bezpośrednio od wzrostu przychodów, a w większej od umiejętności zarządzających Spółką. Szanse z zewnątrz mogą zostać zmarnowane w przypadku próby zwiększania zdolności przewidywania zmian na rynku, lub wzrostu dynamiki udziału w rynku, jeśli brakować będzie umiejętności i wizji rozwoju.

Tab. 4.28. SWOT: Siły pozwalające na wykorzystanie szans

Szanse \ Siły	Zakres dystryb. produktu	Dostęp do finans.	Jakość marki i rozpozn.	Efektyw. promocji	Szkolenia pracow.	Rozwój produkt.	Nowocz. rozwiąz. technol.	Lojalność pracow.	W	I	W/I	R
Monopol	0	0	1	0	0	0	0	0	0,25	1	0,25	6
Wzrost dochodów gosp. domowych	1	0	1	1	0	1	0	0	0,10	4	0,40	3/4
Wzrost jakości życia	1	0	1	1	0	0	1	0	0,10	4	0,40	3/4
Forma spędzania wolnego czasu	1	0	1	1	0	0	0	0	0,05	3	0,15	8
Oczekiwania klientów	1	0	1	1	1	1	1	1	0,05	7	0,35	5
Wzrost znaczenia technologii	0	1	1	0	1	1	1	0	0,15	5	0,75	2
Regulacje prawne (internet)	1	0	1	1	1	1	1	0	0,20	6	1,20	1
Likwidacja rynku salonów gier i ANW	1	0	0	0	0	1	0	0	0,10	2	0,20	7
Waga	0,25	0,15	0,15	0,15	0,10	0,10	0,10	0,10				
Liczba interakcji	7	2	7	5	3	6	4	2				
Iloczyn wag i interakcji	1,75	0,30	1,05	0,75	0,30	0,60	0,40	0,20				
Ranga	1	6/7	2	3	6/7	4	5	8				
Suma interakcji									68/2			
Suma iloczynów									9,05			

Źródło: Opracowanie własne

Szeroki zakres dystrybucji produktów TS, jakość i rozpoznawalność marki, jak i efektywność promocji, to najważniejsze siły, które mogą wzmocnić działanie szans pojawiających się w otoczeniu. TS powinien wybrać bardzo dynamiczną i otwartą drogę dalszej dystrybucji oferty produktowej, a także dbać o markę i reputację.

Tab. 4.29. SWOT: Słabości nie pozwalające na wykorzystanie szans

Słabości	Polityka cenowa	Niska rentowność	Słabe przewidywanie trendów rynkowych	Niska dynamika wzrostu udziału w rynku	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga
Monopol na prowadzoną działalność	0	0	0	0	0,25	0	0	6/7/8
Wzrost dochodów gosp. domowych	1	0	0	1	0,10	2	0,20	1/2
Wzrost jakości życia	1	0	0	0	0,10	1	0,10	3/4
Forma spędzania wolnego czasu	0	0	1	0	0,05	1	0,05	5
Oczekiwania klientów w kontekście rozrywki	1	1	1	1	0,05	4	0,20	1/2
Wzrost znaczenia technologii	0	0	0	0	0,15	0	0	6/7/8
Regulacje prawne (sprzedaż przez internet)	0	0	0	0	0,20	0	0	6/7/8
Likwidacja salonów gier i ANW	0	0	1	0	0,10	1	0,10	3/4
Waga	0,40	0,30	0,20	0,10			18/2	2,95
Liczba interakcji	3	1	3	2				
Iloczyn wag i interakcji	1,20	0,30	0,60	0,20				
Ranga	1	3	2	4				
Suma interakcji								
Suma iloczynów								

Źródło: Opracowanie własne

Agresywna polityka cenowa, zmierzająca do zwiększenia stawki za los, może być jedną z najważniejszych słabości, nie pozwalających na wykorzystanie szans w otoczeniu. Otóż wzrost dochodów gospodarstw domowych wcale nie musi i nie powinien oznaczać chęci wydawania

pieniędzy na taki sam produkt. Błędna polityka cenowa może doprowadzić do spadku przychodów, dodatkowo wzmocnionych rozczarowaniem klientów w relacji do Spółki, która nie potrafi przewidzieć oczekiwań klientów w stosunku do rozrywki.

Tab. 4.30. SWOT: Siły pozwalające przezwyciężyć zagrożenia

Sily Zagrożenia	Zakres dystryb. produktu	Dostęp do finans.	Jakość marki i rozpozn.	Efektyw. promocji	Szkolenia pracow.	Rozwój produkt.	Nowocz. rozwiąz. technol.	Lojalność pracow.	W	I	W/I	R
Wzrost podatków	1	1	0	0	0	1	0	0	0,4	3	1,20	2
Nielegalny hazard i szara strefa	0	0	1	0	0	1	0	1	0,2	3	0,60	3
Problemy demograficzne	0	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0	0	4
Restrykcje prawne (brak sprzedaży przez internet)	1	0	1	1	0	1	1	0	0,3	5	1,50	1
Waga	0,25	0,15	0,15	0,15	0,10	0,10	0,10	0,10				
Liczba interakcji	2	1	2	1	0	3	1	1				
Iloczyn wag i interakcji	0,50	0,15	0,30	0,15	0	0,30	0,10	0,10				
Ranga	1	4/5	2/3	4/5	8	2/3	6/7	6/7				
Suma interakcji									22/2			
Suma iloczynów									4,90			

Źródło: Opracowanie własne.

Najważniejsze siły TS, pozwalające przezwyciężyć zagrożenia z otoczenia to rozwinięta sieć sprzedaży TS, jakość i rozpoznawalność marki oraz rozwój nowych produktów. Te siły najbardziej niwelują brak możliwości sprzedaży produktów przez internet, jak również wspierałyby zwiększenie obrotów TS, w przypadku wzrostu podatku. W ostateczności, wzrost sprzedaży mógłby przezwyciężyć ewentualny

wzrost podatków i uchronić zysk Spółki. Na problemy demograficzne nie ma bezpośredniej recepty, za wyjątkiem faktu, iż w Polsce mieszka imponująca liczba osób dorosłych, potencjalnych klientów TS.

Tab. 4.31. SWOT: Słabości wzmacniające siłę oddziaływania zagrożeń

Słabości Zagrożenia	Polityka cenowa	Niska rentowność	Słabe przewidywanie trendów	Niska dynamika wzrostu	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga
Wzrost podatków	0	1	0	1	0,40	2	0,80	2
Nielegalny hazard i szara strefa	0	0	0	0	0,20	0	0	3/4
Problemy demograficzne	0	0	0	0	0,10	0	0	3/4
Brak możliwości sprzedaży przez internet	1	1	1	0	0,30	3	0,90	1
Waga	0,40	0,30	0,20	0,10				
Liczba interakcji	1	2	1	1				
Iloczyn wag i interakcji	0,40	0,60	0,20	0,10				
Ranga	2	1	3	4				
Suma interakcji						10/2		3,0
Suma iloczynów								

Źródło: Opracowanie własne

Największą słabością Spółki jest niski poziom rentowności, który dodatkowo wzmacnia zagrożenie, jakim jest brak regulacji prawnych dotyczących sprzedaży produktów przez internet. Dodatkowym zagrożeniem spotegowanym niską rentownością i brakiem wyraźnego udziału w rynku jest wzrost podatków. Bez dodatkowego kanału sprzedaży, jakim jest internet, trudno będzie TS konkurować i uniknąć zagrożeń rynkowych.

Po przeprowadzeniu analizy TOWS/SWOT i usystematyzowaniu dwóch podejść do TS, z zewnątrz do wewnątrz i od wewnątrz do zewnątrz, kolejnym krokiem będzie zderzenie ze sobą wyników analizy w zestawieniu zbiorczym oraz interpretacja wyników.

Tab. 4.32. Zbiorcze zestawienie wyników TOWS/SWOT

	Szanse	Zagrożenia
Siły	TOWS Liczba interakcji – 64/2 Ważona liczba interakcji – 9,30 SWOT Liczba interakcji – 68/2 Ważona liczba interakcji – 9,05 TOWS/SWOT: 132/2 TOWS/SWOT: 18,35	TOWS Liczba interakcji – 17/2 Ważona liczba interakcji – 4,10 SWOT Liczba interakcji – 22/2 Ważona liczba interakcji – 4,90 TOWS/SWOT: 39/2 TOWS/SWOT: 9,0
Słabości	TOWS Liczba interakcji – 32/2 Ważona liczba interakcji – 6,05 SWOT Liczba interakcji – 18/2 Ważona liczba interakcji – 2,95 TOWS/SWOT: 50/2 TOWS/SWOT: 9,0	TOWS Liczba interakcji – 18/2 Ważona liczba interakcji – 4,70 SWOT Liczba interakcji – 10/2 Ważona liczba interakcji – 3,0 TOWS/SWOT: 28/2 TOWS/SWOT: 7,70

Źródło: Opracowanie własne

Bez żadnych wątpliwości potwierdza się poprzednio zaproponowana agresywna strategia rozwoju (maxi-maxi). Uzyskane wyniki jednoznacznie wskazują, iż TS powinien w sposób maksymalny wykorzystać synergii między swoimi silnymi stronami a szansami, które oferuje otoczenie. Spółka powinna wzmacniać swoją pozycję, aktywnie wykorzystując pojawiające się szanse na rynku, korzystać ze znaczenia technologii i innowacji produktowych, będących siłą napędową atrakcyjności sektora gier losowych w całej Europie.

Podstawowymi silnymi stronami TS, na których powinna zostać zbudowana strategia rozwoju firmy, jest szeroka dostępność oferty i rozwinięty kanał dystrybucji produktów, który należałoby rozwijać dalej, w celu zwiększenia sprzedaży produktów i zwiększenia efektywności kanałów sprzedaży. Wprowadzanie i rozwijanie nowych produktów, przyglądając się najlepszym operatorom na rynku europejskim, wsparcie promocyjne i szeroko zakrojone działania marketingowe, wspierające sprzedaż i wizerunek firmy, powinny być podstawowymi narzędziami działania w celu zwiększenia dynamiki wzrostu udziału w rynku. Pewien komfort, jaki Spółka posiada, będąc monopolistą w sektorze gier liczbowych, wymusza zastanowienie się nad rozwojem swoich zainteresowań na inne segmenty rynku, jak i zastanowienie się nad innymi sposobami dystrybuowania i sprzedaży swoich produktów. Dwie największe szanse, jakie rynek może zaoferować, to zmiana w prawie, powodująca możliwość sprzedaży produktów TS przez internet oraz wygaszanie (w ciągu kolejnych dwóch lat) najbardziej dochodowego sektora rynku hazardowego, jakim są salony gier i ANW. TS jest przygotowany do pierwszego wyzwania, gdyż wybierając dostawcę na renomowanym światowym poziomie w zakresie rozwiązań technologicznych ma przygotowaną platformę do wykorzystania dużych możliwości w zakresie wzrostu przychodów, które daje sprzedaż przez internet. Drugim wyzwaniem rynkowym będzie zastanowienie się nad zaoferowaniem takiego produktu, który będzie w stanie zaciekać klientów salonów gier lub ANW (podejście organiczne) lub przy odpowiedniej cenie zakup firm z rynku kasyn, do którego bez wątpienia przeniesie się duża część klientów zamierzających segmentów. Ewentualny zakup spółek kasyniarskich jest rozwiązaniem optymalnym, gdyż TS brakuje kompetencji do zarządzania takimi ośrodkami.

Zatem przed Spółką stoją możliwości, zarówno wzmocnienia wewnętrznego (rozwój produktów, wzmocnienie kompetencji zarządczych), jak i rozwoju zewnętrznego wynikającego z szans, jakie oferuje rynek. Istniejące słabości Spółki nie wpłyną w sposób krytyczny na okazje w otoczeniu, jednak warto byłoby wzmocnić kadrę zarządzającą w kompetencje, jakich wymaga rynek nowoczesny, w szczególności w zakresie umiejętności planowania strategicznego, zdolności oceny i wykorzystania trendów rynkowych,

jak i podejmowania decyzji pochopnych (nieudana strategia cenowa) w celu osiągnięcia krótkoterminowych efektów, które okazały się porażką.

Ewentualne zagrożenia na rynku nie powinny w sposób znaczący wpłynąć na utworzenie odważnej wizji rozwoju i realizowanie jej krok po kroku.

Zakończenie

Główny cel, jakim było zaproponowanie odpowiedniego kierunku strategii rozwoju Totalizatora Sportowego został osiągnięty. Zaproponowana została odważna i agresywna strategia rozwoju, nazywana strategią maxi-maxi. Uzyskane wyniki jednoznacznie wskazały, iż TS powinien w sposób maksymalny wykorzystać synergę pomiędzy swoimi silnymi stronami i szansami, które znajdują się w otoczeniu. Wyznaczone zostały filary silnych stron Spółki, na których powinna zostać zbudowana strategia rozwoju i zaproponowano wzmocnienie tych obszarów, które są kluczowe dla zdolności kadry zarządzającej w kontekście umiejętności wykorzystania trendów rynkowych. Wskazano również na możliwości rozwoju zewnętrznego, wynikającego z szybko zmieniającego się otoczenia rynkowego, jak i uwarunkowań prawnych, zarówno w chwili obecnej, jak i w najbliższej przyszłości, które umiejętnie wykorzystane, mogą zaprowadzić Spółkę w nowe obszary działalności. Rozwój zewnętrzny TS zaprowadziłby organizację do innej, wyższej kategorii przedsiębiorstw o podobnym profilu, działających w Europie i oferujących kompleksową rozrywkę na najwyższym poziomie.

Wyznaczenie kierunku rozwoju zostało poprzedzone i było możliwe po wykonaniu odpowiednich analiz, pomagających ustalić i ocenić pozycję strategiczną Spółki. Okazało się że pomimo, iż Spółka działa w branży hazardowej, to z racji specyficznego segmentu rynku, w jakim operuje i wykonuje w nim monopol Skarbu Państwa oraz innych uwarunkowań prawnych obowiązujących Spółkę inaczej niż pozostałych graczy na rynku, znajduje się ona w pewnym kokonie ochronnym i odpiera wpływ wszystkich turbulencji, które dotknęły branżę w ostatnim pięcioleciu. TS wciąż cieszy się społecznym zaufaniem, a uczestnicy gier liczbowych nie widzą żadnych zagrożeń w kontekście uzależnień, a skreślenia liczb na kuponach nie traktują jako hazard. Duże problemy pozostałej części sektora hazardowego, mogą stać się szansą rozwoju dla naszego narodowego monopolisty. Próba zdefiniowania kierunków rozwoju dla pozostałych firm działających w innych sektorach branży hazardowej, za wyjątkiem być może segmentu kasyn, zakończyłaby się bardziej ponuro. Wymienione wnioski powstały na podstawie analizy otoczenia, dalszego i w szczególności sektorowego, a dość ciekawą puentą może być fakt, iż dopiero bardzo bliskie obserwacje bezpośredniego otoczenia organizacji, mogą pozwolić na skonstruowanie wniosków, które na początku nie wydają się być tak oczywiste.

W części teoretycznej pracy przedstawiono genezę rozwoju zarządzania strategicznego, i pomimo iż zaprezentowano ewolucyjny jej rozwój, to pewne zasady

postępowania sięgają już połowy piątego wieku p.n.e. i są porównywalne ze strategiami wojen starych cywilizacji. Pomimo iż współcześnie uważa się, iż działania wojenne koncentrują się na niszczeniu, a biznesowe na współegzystencji, to jednak pokazano, iż pewne wspólne cechy, dotyczące decyzji strategicznych, w obu przypadkach pozostają takie same i ponadczasowe. Podobną konkluzję można zastosować, kiedy obserwuje się wyzwania związane z globalizacją, rozwojem technologii lub różnymi koncepcjami przejść lub innych sposobów zwiększania wartości przedsiębiorstw. Otóż każda z metod oferuje konkretne rozwiązania, najbardziej częstym słowem jest wzrost, jednak wspólnym mianownikiem charakteryzującym każdy z etapów, mniej lub bardziej nowoczesnych teorii i ruchów strategicznych, zawsze pozostaje klient. Firmie, która przeoczy taką oczywistą prawdę nie pomogą euforyczne poszukiwania nowoczesnych narzędzi rozwoju.

Z zarządzaniem strategicznym bywa podobnie. Istnieje wiele nurtów lub historycznie proponowanych metodologii i koncepcji zarządzania strategicznego, znane są główne zasady i cechy zarządzania strategicznego, etapy planowania strategii, znana jest droga do realizacji strategii. Znanych jest mnóstwo narzędzi analizy strategicznej, w podziale na otoczenie dalsze, bliższe i przedsiębiorstwo, ze względu na zakres działalności przedsiębiorstwa, rodzaj działalności, etc. Teoretycznie, wszystko jest jasne. W przyszłości powstanie zapewne mnóstwo nowych modeli i metod wspierających menedżerów w budowaniu i realizowaniu strategii sukcesu i kolejnych wzrostów. Odpowiedź, czy to się uda, pokaże praktyka, czy za pomocą menedżerów mniej lub bardziej wrażliwych na zmiany w otoczeniu, firmy wykorzystają lub prześpią swoje szanse w otoczeniu, zdadzą uniknąć zagrożeń lub je obrócą w okazję. Jeżeli ich zdolności pozwolą im w dodatku na trafną konfrontację rzeczywistości z tym, co najlepsze w firmach, którymi zarządzają, a pokora pozwoli na uczciwe przyznanie się do słabych stron, po to, żeby mieć szanse je wzmocnić, to wszystkie mniej lub bardziej nowoczesne narzędzia budowania strategii i zarządzania staną się wspierającym początkiem i końcem na drodze do sukcesu.

SPIS RYSUNKÓW I TABEL

- Rys. 1.1. Ewolucja zarządzania strategicznego
- Rys. 1.2. Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem
- Rys. 1.3. Model strategii
- Rys. 1.4. Drogi do realizacji strategii korporacyjnej i biznesowej
- Rys. 1.5. Etapy rozwoju analizy strategicznej
- Rys. 1.6. Model analizy strategicznej
- Rys. 1.7. Zakres analizy strategicznej
- Rys. 1.8. Typologia wg Mintzberga
- Rys. 2.1. Obszary otoczenia biznesowego
- Rys. 2.2. Etapy postępowania w metodzie delfickiej
- Rys. 2.3. Rodzaje luki strategicznej
- Rys. 2.4. Segmentacja otoczenia organizacji
- Rys. 2.5. Grupy strategiczne
- Rys. 2.6. Krzywe doświadczeń i ich wpływ na koszt jednostkowy
- Rys. 2.7. Określenie potencjału globalizacji
- Rys. 2.8. System działania firmy – model Portera
- Rys. 2.9. Proces benchmarkingu
- Rys. 2.10. Model pięciu sił Portera
- Rys. 2.11. Mierniki kryteriów oceny przedsiębiorstwa
- Rys. 3.1. Ewolucja Totalizatora Sportowego i najważniejsze wydarzenia
- Rys. 3.2. Wyniki badań przeprowadzonych przez IQS (13-21 sierpnia 2012.) na temat rozpoznawalności marek sponsorujących igrzyska w Londynie 2012
- Rys. 3.3. Dystrybucja środków z gier i loterii TS w 2010 roku, wspierających cele społeczne i budżet państwa
- Rys. 3.4. Schemat organizacyjny Totalizatora Sportowego
- Rys. 3.5. Graficzna ilustracja zysku netto w latach 2007 – 2011
- Rys. 4.1. Poziom przeciętnych miesięcznych dochodów i wydatków na osobę w gospodarstwie domowym oraz udział wydatków w dochodzie 2003–2011
- Rys. 4.2. Dynamika PKB w latach 2007–2013 – dane historyczne GUS oraz prognozy zagranicznych instytucji (r/r, %)
- Rys. 4.3. Dynamika inflacji (CPI) w latach 2007–2013
- Rys. 4.4. Średnie kursy euro NBP w okresie 2008–2012

- Rys 4.5. Prezentacja graficzna scenariuszy TS
Rys. 4.6. Struktura rynku hazardu w Polsce w latach 2009–2010
Rys. 4.7. Struktura rynku hazardowego w latach 2009–2011
Rys. 4.8. Wielkość i struktura rynku hazardowego w latach 2009–2011
Rys. 4.9. Siły oddziaływania w branży hazardowej wg pięciu sił M. Portera
Rys. 4.10. Pozycja strategiczna TS

TABELE

- Tab. 1.1. Powody nieudanych M&A
Tab. 1.2. Ogólne typy strategii w ujęciu M. Portera
Tab. 1.3. Szkoły wg typologii J.C. Mathe
Tab. 2.1. Syntetyczne ujęcie narzędzi analizy strategicznej
Tab. 2.2. Przykład oceny czynnika w otoczeniu
Tab. 2.3. Skala ocen w układzie punktowym i znaczeniowym
Tab. 2.4. Bariery i rentowność
Tab. 2.5. Determinanty określające siłę nacisków dostawców i odbiorców
Tab. 2.6. Podział czynników wpływających na pozycję strategiczną organizacji w analizie SWOT
Tab. 2.7. Macierz strategii działania
Tab. 2.8. Zbiorcze zestawienie analizy TOWS/SWOT
Tab. 3.1. Sieć sprzedaży Totalizatora Sportowego
Tab. 3.2. Skrócony bilans TS za lata 2007 – 2011.
Tab. 3.3. Skrócony rachunek zysków i strat TS za okres 2007 – 2011.
Tab. 3.4. Struktura przychodów ze sprzedaży w latach 2010 – 2011.
Tab. 3.5. Analiza zyskowności TS w latach 2007 – 2011
Tab. 3.6. Zatrudnienie wg umowy o pracę
Tab. 3.7. Zatrudnienie i rotacja w 2010 r. w podziale na wiek i płeć
Tab. 4.1. Czynniki polityczno-prawne
Tab. 4.2. Liczba koncesji a przychody kasyn w latach 2009–2010
Tab. 4.3. Czynniki ekonomiczne
Tab. 4.4. Poziom inflacji w latach 2008–2012
Tab. 4.5. Czynniki społeczne
Tab. 4.6. Średnie wynagrodzenie w polskiej gospodarce w latach 2008–2012.

- Tab. 4.7. Udział w grach TS w relacji z dochodem na osobę
- Tab. 4.8. Czynniki technologiczne
- Tab. 4.9. Scenariusz optymistyczny
- Tab. 4.10. Scenariusz pesymistyczny
- Tab. 4.11. Scenariusz najbardziej prawdopodobny
- Tab. 4.12. Liczba ośrodków gier w latach 2010–2011
- Tab. 4.13. Podstawa opodatkowania w kasynach w latach 2009–2012
- Tab. 4.14. Podstawa opodatkowania w salonach gier w latach 2009–2012
- Tab. 4.15. Podstawa opodatkowania w punktach gier na ANW w latach 2009–2012
- Tab. 4.16. Podstawa opodatkowania w działalności TS w latach 2009–2012
- Tab. 4.17. Szanse i zagrożenia w otoczeniu dalszym i bliższym TS
- Tab. 4.18. Rentowność TS w latach 2007–2011
- Tab. 4.19. Ocena KCS dla TS
- Tab. 4.20. Silne i słabe strony TS
- Tab. 4.21. Analiza silnych i słabych stron TS (S-W)
- Tab. 4.22. Analiza szans i zagrożeń dla TS (O-T)
- Tab. 4.23. Ustalenie systemu wag do badań TOWS/SWOT
- Tab. 4.24. TOWS: Zagrożenia osłabiające siły TS
- Tab. 4.25. TOWS: Szanse potęgujące siły TS
- Tab. 4.26. TOWS: Zagrożenia potęgujące słabości TS
- Tab. 4.27. TOWS: Szanse pozwalające na przewyższenie słabości TS
- Tab. 4.28. SWOT: Siły pozwalające na wykorzystanie szans
- Tab. 4.29. SWOT: Słabości nie pozwalające na wykorzystanie szans
- Tab. 4.30. SWOT: Siły pozwalające przewyższyć zagrożenia
- Tab. 4.31. SWOT: Słabości wzmacniające siłę oddziaływania zagrożeń
- Tab. 4.32. Zbiorcze zestawienie wyników TOWS/SWOT

SPIS LITERATURY

1. Barnay J., Firm resouces and sustained competitive advantage, „Journal of Management”, 1991, nr 17,
2. Brandenbruger A. M., Nalebuff B. J., The right game: Use Game Theory to Shape Strategy, „Harvard Business Review”, July – August 1995,
3. Cieślak M., Prognozowanie gospodarcze. Metody i stosowanie. PWN, Warszawa 2005,
4. Drążek Z., Niemczynowicz B., Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2003,
5. Faulkner D., Bowman C., Strategie konkurencji, Gebethner & Ska, Warszawa 1996,
6. Filipczuk J., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa: teoria i praktyka, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu, Sochaczew 2004,
7. Finlay P., Strategic Management, Prentice Hall – Pearson Education, Harlow 2001,
8. Floyd S.W., Sherman H.D., Sigismund H.A., Terjesen S., Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe, Wolters Kluwer, Polska 2011,
9. Gierszewska G., Romanowska M., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2001,
10. Grant R. M. Współczesna analiza strategii, Wolters Kluwer, Polska 2011,
11. Griffin R. W. Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 2004,
12. Hamel G., Prahalad C. K., The core competence of the corporation, „Harvard Business Review”, 1990, nr 68,
13. Johnson G., Scholes K., Whittington R., Podstawy strategii, PWE, Warszawa 2010,
14. A. Klasik, Planowanie strategiczne, PWE, Warszawa 1993,
15. Koontz M., O'Donnell C., Zasady zarządzania, PWN, Warszawa 1969,
16. Krawiec F., Zarządzanie strategią firmy, Difin, 2011,
17. Krupski R. (red.), Zarządzanie strategiczne: koncepcje, metody, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej O. Langego, Wrocław 1998,
18. Markiewicz I., Jak stworzyć skuteczny plan marketingowy, „Marketing serwis” 2002, nr 12,
19. Martyniak Z. (red.), Zarządzanie informacją i komunikacją, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000,
20. Obłój K., Strategia organizacji, PWE, Warszawa 2007,
21. Obłój K., Grudziński M., Strategia firmy sekwencja realnych opcji, „Magazyn CEO, październik 2005,

22. Obłój K., Strategia sukcesu firmy, PWE, Warszawa 2000,
23. Pierścionek Z., Strategie rozwoju firmy, PWN, Warszawa 1996,
24. Pierścionek Z., Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie, PWN, Warszawa 2011
25. Porter M. E., Competitive Advantage, The free press, New York 1985,
26. Porter M. E., Porter o konkurencji, PWE, Warszawa 2001,
27. Porter M. E., Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, PWE, Warszawa 1994,
28. Rue L. W., Holland P. G., Strategic Management. Concept and Experiences, McGraw-Hill, Inc., New York 1986,
29. Serkowska W., Lose M., Moraczewska R., Kurzyna M, Chorąży A. (red.), Biznes 2 tom, Zarządzanie firmą część 2, PWN, Warszawa 2007,
30. Stabryła A., Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, PWN Warszawa–Kraków 2000,
31. Stępkowski M., Nowe techniki organizatorskie, PWE, Warszawa 1977,
32. Stoner J. A. F., Wankel Ch., Kierowanie, PWE, Warszawa 1994,
33. Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość, PWE, Warszawa 1995,
34. Wawrzyniak B., Zarządzanie strategiczne. Naukowa fikcja czy praktyka działania? „Organizacja i kierowanie” 1993, nr 2,
35. Welch J., Slater R., Kto przewodzi nie musi zarządzać, EMKA, Warszawa 2004,
36. Yip George S., Strategia globalna, PWE, Warszawa 2004,
37. Zakrzewska-Bieclawska A. (red.), Koncepcje i metody zarządzania strategicznego oraz nadzoru korporacyjnego. Doświadczenia i wyzwania, C.H. Beck, Warszawa 2010.

ŹRÓDŁA INTERNETOWE:

1. Buzzell R. D., The PIMS program of strategy research. A retrospective appraisal, <http://www.business.ulst.ac.uk/intlbusiness/courses/bmg900m1/PIMSReview.pdf>
2. Giffin A. F., Schmidt J. A., Why HR Can Make or Brake Your M&A, http://www.imaainstitute.org/docs/m%26a/towersperrin_04_why%20hr%20can%20make%20or%20break%20your%20M%26A.pdf
3. Killing P., Maximizing a New Strategic Alliance, <http://www.qfinance.com/contributor-biographies/peter-killing>

4. Pierścionek Z., Kierunki rozwoju zarządzania strategicznego, <http://www.veillecom.blogspot.com>
5. Totalizator sportowy – Historia, <http://www.totalizator.pl/o-nas/historia>
6. <http://www.raportlotto.pl/O-Totalizatorze-Sportowym/dluga-tradycja-i-wielkie-emocje>
7. <http://biznes.interia.pl/wiadomosci/news/olimpijskie-zloto-dla-lotto,1841403,4199>
8. http://www.totalizator.pl/_data/assets/file/0017/31940/Raport_Lotto_Radosc_Wygrywania.pdf
9. <http://www.totalizator.pl/zaangazowanie/csr/zaangazowanie-spoleczne>
10. <http://www.totalizator.pl/centrum-prasowe/informacje-prasowe/informacje-prasowe/certyfikat-wla-na-poziomie-3-dla-totalizatora-sportowego-za-wdraanie-i-promowanie-zasad-odpowiedzialnej-gry>
11. http://www.totalizator.pl/_data/assets/file/0017/32408/Umowa-spoki_15_12_2011.pdf
12. <http://www.raportlotto.pl/O-Totalizatorze-Sportowym/struktura-organizacyjna>
13. http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbc/gus/WZ_budzety_gospodarstw_domowych_w_2011.pdf
14. <http://www.bankier.pl/inwestowanie/waluty/narzedzia/profile/?symbol=EUR&wp=0>
15. http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2009/K_162_09.PDF
16. http://www.mf.gov.pl/documents/766655/927911/informacja_o_grach_hazardowych_2011_-_kprm_pdf.pdf
17. http://www.totalizator.pl/_data/assets/file/0017/31940/Raport_Lotto_Radosc_Wygrywania.pdf

Akty prawne:

1. Ustawa z dnia 29.07.1992 o grach i zakładach wzajemnych (Dz. U. 1992, Nr 68, poz. 341),
2. Ustawa z dnia 19.07.2009 r. o grach hazardowych (Dz. U. 2009, Nr 201, poz. 1540).